

全球销量超过1 000万册
美国前总统克林顿、《福布斯》鼎力推荐

Inside Secrets From a Master Negotiator

优势谈判

一位王牌谈判大师的制胜秘诀

Secrets of
Power
Negotiating

全世界畅销速度最快的谈判书籍

和罗杰·费舍尔一起学谈判就是学如何成功

国际上最权威的商业谈判课程

◆ ◆ ◆ ◆ ◆

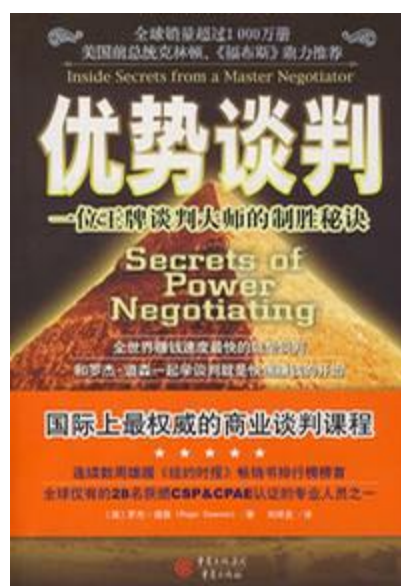
连续四周雄踞《纽约时报》畅销书排行榜榜首

全球仅有的20名获得CSP&CPA认证的专家人员之一

《谈判圣经》作者 罗杰·费舍尔 (Roger Fisher) 著 余英军译



PEWEN
PENGUIN





ibook.178.com

目录

Content

[前言](#)

[第一章 新世纪的销售](#)

[第二章 双赢的销售谈判](#)

[第三章 谈判有一套规则](#)

[第四章 开价高于实价](#)

[第五章 分割](#)

[第六章 千万不要接受第一次出价](#)

[第七章 故作惊讶](#)

[第八章 不情愿的卖主](#)

[第九章 集中精力想问题](#)

[第十章 老虎钳策略](#)

[第十一章 上级领导](#)

[第十二章 避免敌对情绪](#)

[第十三章 服务贬值](#)

[第十四章 切勿提出折中](#)

[第十五章 烫手山芋](#)

[第十六章 礼尚往来](#)

[第十七章 黑脸／白脸](#)

[第十八章 蚕食策略](#)

[第十九章 让步的类型](#)

[第二十章 反悔](#)

[第二十一章 小恩小惠的安慰](#)

[第二十二章 草拟合同](#)

[第二十三章 买主想给的更多，而不是更少](#)

[第二十四章 比金钱更重要的东西](#)

[第二十五章 弄清买主到底给多少](#)

[第二十六章 销售的四个阶段](#)

[第二十七章 24种成交技巧](#)

[第二十八章 不可靠的花招](#)

[第二十九章 谈判动机](#)

[第三十章 圈套、陷阱及其对策](#)

[第三十七章 同非美国人谈判](#)

[第三十二章 谈判施压点](#)

第三十三章 摆脱困境

第三十四章 对付发火的对手

第三十五章 增强个人控制力

第三十六章 了解买主的个性

第三十七章 双赢谈判

前言

想像一下下面的情形：次次谈判你都赢了，同时对方觉得他也赢了。全美首席销售谈判大师罗杰·道森，向你传授超级谈判秘诀，让你也能轻松又迅速地达成双赢目标。

这些工具易于掌握且立竿见影，让你轻松迅速达到双赢。不要以为对方考虑最多的一定是价格，运用施压点控制谈判局面，掌控24个成交技巧，分析不同类型谈判对手，如何同异域文化的人打交道，全程技巧，步步为赢。

这是一套特别奉献给销售人员关于谈判的教材，它会使你的生意有一个大的飞跃。不只是卖出更多，而是以更高的利润卖出。

内容简介

销售的过程就是一种说服竞赛。说服能力来自多种技巧的总合，本书将一一为你介绍所有的说服技巧。罗杰·道森是国家级的谈判、说服专家。在本书中他将和你分享一些已被证实相当有效的成功技巧来说服买主，让他也能从业务员的角度来看事情。

其中有很多被证实有效的方法及技巧，将帮助你掌握说服的艺术，立即获得增进销售的力量，并且技巧运用在每个业务接触的场所之中。换句话说，可以帮助你的业绩和利润节节高升。

本书共分为四大部分，每个部分都将详尽说明以下各点：

1. 如何轻松胜任说服工作：包含控制买主的八个神奇关键、十五个让买主相信你的方法、如何让人们迅速做决定的「时间压力」，以及掌控买主的八个语言说服方法。

2. 分析买主：如何区分谁是「适合的买主」，谁又是「不适合的买主」？买主的动机是什么？他们如何决定要什么及不要什么（透过心理的情绪、视觉的呈现及陈述的主张等线索）？

3. 如何成为一个强而有力的成功说服者：如何发展独有的领袖魅力、散布领袖魅力的十二个方法、记住别人的名字和脸的秘诀，以及发挥幽默感来说服买主的简易方法。

4. 如何掌握说服技巧：说服愤怒买主的八种方法、如何建立信任感，以及买主不愿意开口的八种理由。

无论是经验丰富的资深业务员或初入社会的菜鸟，这绝对是一套绝佳的教材。作者毫不藏私地和你分享交易过程中需要的所有独门秘招、技巧和策略，透过这些神奇的说服方式，买主将会相信你并被你成功说服，进而买下你的商品或服务。

名人见证

大陆及台湾先后加入世界贸易组织（WTO），即将面对更多世界级的谈判对手和竞争环境，针对每一个谈判机会，如何以最好的条件成交，是任何一个企业与个人能否获利，并永续经营的最大关键。非常的时代，需要非常的指导；有限的资源，要做无限的应用！道森先生的《绝对成交！》，是您在不景气时代仍能晋身国际尖端，「绝对值得」的「绝佳投资」！

--实践家知识管理集团董事长 林伟贤 强力推荐！

作者简介

罗杰·道森出生于英格兰，1962年移民到加州居住，曾任加州最大房地产公司之一的总裁，1982年之后为全职作家与职业演说家。

罗杰·道森是美国谈判领域的顶尖专家，POWER谈判协会的创始人，过去18年来一直在世界各地举办各式演讲及研讨会，训练出无数销售部门主管、经理及业务人员。

罗杰·道森曾获美国国家演讲人协会颁发之专业演讲者认证（Certified Speaking Professional / CSP）以及CPAE，全世界只有28人同时获颁这两项殊荣。

罗杰·道森的录像带课程《绝对成交》是卖得最好的商业出版品之一，还有多本著书成为一些读书会的首选书。

北美洲的各大公司行号，都向道森请教有关谈判、说服术、决策以及激发性语调的主题。他的研讨会公司罗杰道森出版社在全国各地举行研讨会，主题包括：超级谈判、完全销售谈判、强力说服术、自信做决策以及高成交率。

他的《绝对成交》一书是同类书中最为畅销的一种，已被译为多种文字，是销售人员装在兜里随时翻阅并付诸实施的教科书。

第一章 新世纪的销售

几年前，我录制了一个录音节目，叫《谈判制胜秘诀》。让我惊喜的是，它连续成为最为畅销的磁带之一。正因为如此，全国的销售经理邀请我到他们的公司教授销售人员如何运用谈判策略来获取最大利润，不用低价竞争就能顺利成交。

从IBM、施乐、普罗科特和盖博、莫克医药、阿伯特药品、大众食品等这些大企业到一些刚刚创办的小公司，我津津乐道地向他们讲授。但更为重要的是，我对销售人员、买主以及交易过程中面临的日益严峻的挑战有了更多的了解。在那些年，销售人员告诉我很多关于销售这一行的情况。他们说搞销售越来越不容易了。在21世纪，只有最出色、最聪明的销售人员才能有发展前途。我想，销售这一行在新世纪将会有很大的改变，下面就是我观察到的一些变化。

趋势一：买家成为高明的谈判对手

我在研讨会中遇到的每一位销售人员和销售经理都告诉我一件同样的事情：与20年前相比，买家变成了更高明的谈判对手，这种趋势还在加剧。

我不愿把它说得太明了，但是我料想的情况已经发生了。我认为你的买家已经明白：把支出压到最低限度的多快好省的办法就是直接从你手里夺钱。

想想下面的情况。你的客户通过三种途径来提高他们的利润：

- 1.第一种是卖出更多的产品。这意味着要么同竞争对手一争高下（夺走对手生意，抢占市场份额），要么开发新的或特别的产品来开拓新市场（这是很有风险而且代价高昂的事情）。

2.第二种是削减运营耗费。通过裁减人员或购买贵重的新设备得以实现。

3.第三种方法是同你以及其它的供应商进行一场漂亮的谈判，这是更为轻而易举的事情，而且他们把从你底限以上挣来的钱直接放进他们的腰包。

所以，现在的情况是，买家的地位正在提高。十年前，你可能总是把产品卖给一个一步步向公司上层攀登的买主，而今天，你可能得直接和一个工商管理硕士做买卖了。

他也许刚在哈佛上完一周的谈判课程。这些人都懂得，与提高市场份额或削减运营耗费相比，成功的谈判是提高利润最为便捷的方式。

趋势二：买家比以前信息更加灵通

买家需要销售人员，是因为销售人员给他们带来有价值的信息。在过去，买家都是从那些找上门来的推销员那里首先获得新产品和新趋势的信息。这些信息是很权威的，而且推销员可以利用这个优势。而今天这种优势已经不复存在了。买家通过设计电脑程序来获得他们感兴趣的项目的各种信息。

“如果你们引进这条生产线，就会发现你们的利润马上会增加三个百分点。相信我的话吧!”

“我们也非常想相信。来，让我的电脑为你的说法确任一下.....唔，是会增加三个百分点，但怎么是在三年之后呀!”

在过去，销售人员可能侥幸蒙骗买家，例如，一个向连锁店推销的人可能对买主说：“如果你引进SKU的全套生产线，你会发现你32%的利润都是这条生产线创造的，你的利润将会增长3个百分点。”今天，如果销售人员再用这一招，可能会有人往他们脸上扔鸡蛋，因为买家会

打开电脑，敲击一些数据：“情况并非如此，”他告诉销售人员，“我们在国会城广场的店里得到了验证，发现只有12.8%的利润来自这个生产线，而且我们的利润只增长了0.8%，这几乎无法补偿我们额外的耗费。”

另一个问题就是，信息灵通的买主知道你是否给了别人更大的优惠（这在食品生产行业叫转运）。比如，一个饼干生产厂家想在丹佛地区扩大市场份额，生产商向丹佛的商店提供特别的优惠，鼓励他们进货并推销这种品牌的饼干。很快全国的食品店和批发商都从丹佛定货而不是从当地的批发商那里定货，以获得这种优惠。他们甚至不用从丹佛进货——他们只要把货物从厂家直接转运进他们的仓库就可以了。

趋势三：销售人员角色倒转

过去销售人员的角色是经过明确界定的——把产品卖给用户或批发商。现在越来越多的销售人员发现他们的角色正在倒转。与其说他们是卖家，不如说是买方，这在搞批发的工业中是很常见的。但我相信也会蔓延到其它工业领域。大的食品公司，比如普罗科特和盖博、大众食品就因为这种理由雇佣我。他们想让我培训他们的销售人员如何同零售商谈判广告合作项目。

让我们拿一个色拉汁生产厂做例子。开始的时候，业主可能只是为自己的餐桌做调味汁，他请来吃晚餐的客人觉得非常好吃，于是他给朋友做了一些。然后他又做了更多，作为圣诞节或者生日的礼物。人们都喜欢他的色拉汁，并鼓励他推向市场。

“约翰大叔，我们批发的这种大力丸在全美国可都是畅销品呀。”

“是吗……可是你看看我这货架上摆得满满的……要不，你们每瓶先付我5个dollar的摊位费。”

“5个dollar，这一瓶大力丸才值4个dollar。”(看来，只有我们老板自己用了。)

于是他决定尝试一下。他贷了一些款，开始穿梭于超市和食品店，卖他的产品。出乎意料的是，他发现把产品摆上商店的货架所付出的代价太高。首先，他得跟人家谈占地费。店主说：“我的货架是要花钱的。如果你想让我们摆上你的色拉汁，你得给我们付20000美元的柜台费。”他还发现，如果色拉汁卖不出去，他不仅要重新买回这些存货，而且还要支付零售商一笔“损失费”，以补偿占用柜台的损失。如果他要让商店给他的产品设个专柜，他就得跟人家谈判支付特别的损失费。他还发现，他还要跟店主谈判，补偿商店在报纸或印刷品上所做的广告费用。他还要花费比卖色拉汁更大的精力来谈判购买商店的柜台。

这是向零售商推销产品的销售人员角色倒转的典型例子，这种例子还有，比如：超市、商店、专卖店。

所以，销售人员的角色在新世纪将会发生剧烈的变化，成功的销售人员要比以往更要有丰富的头脑，要更加多才多艺，要得到更好的培训。最为重要的，他必须是一个更出色的销售谈判高手。

第二章 双赢的销售谈判

作为销售人员，你可能听说过，谈判的目的是达到一个双赢的结果。创造性的结局是当你和买家离开谈判桌的时候，你们两人都觉得自己赢了。你可能听过下面的故事，它可以说明你们两个人的情况：两个人都想要一个橘子，但是让他们头疼的是只有一个橘子。于是他们商量了一会儿，决定最好的方式是从中间分开，各要各的一半。为了保证公平，他们决定一个人切，一个人选。然而当谈论各自的用途时，他们发现一个需要榨汁，另一个需要橘皮做蛋糕。他们奇迹般地发现他们都能赢，没有人输。

确实如此！

在现实中这是有可能的，但并不经常如此。让我们看看这种情况：当你坐在一个买主面前——如果你能巧妙地说服买主同你坐在一起的话——他想要和你一样的东西，恐怕就没有那种奇迹般的双赢结果了。他想要最低的价格，你想要最高的价格。他想降低你的底限，接近他的底限。

出色的谈判要采取不同的策略，它告诉你如何在谈判桌上取胜，同时让买家觉得他也赢了。实际上能否达到这种目的是谈判高手的标志。两个推销人员也许遇到了两个情况完全相同的买家。两人都以同样的价格和同样的条款成交，但是谈判

“嗨，迈克，真高兴和你合作。说真的，我得到的，正是我想要的。”

“是的，我也是。”

高手让买家觉得他赚了。拙劣的谈判对手让买家觉得他赔了。

谈判高手让买主觉得他赢了，拙劣的谈判手让买家觉得他输了。

我教你如何做到这一点，让你的买家总是觉得自己赢了。第二天早晨他们醒来的时候不会这样想：“现在我知道那个搞销售的对我做了什么，别让我再碰上他。”而是应该让他们觉得同你一起度过了一段非常愉快的谈判时光，他们迫不及待地想再次见到你。

如果你学习并运用了我教给你的谈判制胜秘诀，你永远不会认为自己输给了买家。你离开的时候总是觉得自己赢了，并且知道你和买家建立了良好的合作关系。

第三章 谈判有一套规则

高明的谈判是有一套规则的，就像下棋一样。谈判和下棋之间最大的区别是：在谈判中，对方不必懂得规则，对方会跟着你的屁股后头跑，从对方多次的表现中，我们知道他会做出怎样的反应。虽然不是次次如此，但大多数时候谈判成为一种科学而不只是一种艺术。

我给你做一个简单的练习来说明这种情况：

想一个介于1和10之间的数

用这个数乘以9

然后把这两个数加起来

减去5

把它变成字母表中的一个字母——A、B、C、D、E、F等等

然后想一个以这个字母开头的国家

拿出这个国家的第二个字母，想一个以这个字母开头的动物

现在告诉我：我是怎么知道你想的是丹麦(Denmark)的大象(Elephant)呢？

不管你住在什么地方，西北部还是东南部，你想的是丹麦的大象或麋鹿(Elk)。我是怎么知道的呢？

你精神不集中算错了数，根本就不是。我是怎么知道的呢？这并非因为我是个天才，而是我跟无数个人做过这个练习，我知道必然的结果是什么，谈判也如此。对方会在你的掌握之中，被你牵着鼻子走。

如果你会下象棋你就知道，棋手管这招叫策略出击（也包含着一种冒险的成分）。开局策略让对弈按照你的意图发展，中期策略让对弈继续听你指挥，后期策略供你准备将死对方或达成谈判交易时使用。

在本书前22章中，我教你谈判的出击策略。

首先，你要先学习开局策略，在你同买家接触的初期阶段使用，保证为成功的结局打下良好的基础。这至关重要，因为，在谈判进程中你会发现，每前进一步都依赖于在开始创造的气氛。你提出的要求，你表现的态度都必须是你精心策划的一部分，它包含着谈判的所有因素。建立在对买家、市场、买家的公司进行审慎评估基础上的开局策略决定着你最后是赢还是输。

然后我教你中期策略，谈判继续按照你的意图发展。在此阶段，情况复杂起来，双方紧张周旋，各有企图。你将学会如何应对这些压力，控制局势。

最后，我教你后期策略，得到你想得到的东西，然后成交，同时让对方觉得他也赢了。最后的时刻可能会颠倒乾坤。好象赛马一样，即将到达终点，双方不相上下。谈判高手知道如何有条不紊控制进程直到终点。

第四章 开价高于实价

我们现在开始学习谈判开局策略。

规则一是：向买家开的价一定要高于你实际想要的价。亨利·基辛格曾经说过：“谈判桌上的结果取决于你的要求夸大了多少。”是不是很有意思？一个世界上最伟大的国际谈判大家公开讲如果你想同他谈判，你应该知道他要求的东西比他想从你这里得到的东西要多。“我的买家又不是傻瓜。我要的多了，他们马上就会看出来的。”当你这样想的时候，你就要特别记住上面的原则。因为即使你的想法是对的，这一策略仍不失为高明的谈判策略。

想想为什么开价要高于你想得到的实价。

如果你确信买家不想做这笔买卖，那你就是给他一个实价又有何意义呢？

如果你知道要价比买主支付的价格高，那你为什么还要开那么高的价呢？

你明明知道买家心里清楚他们永远不会出那么高的价钱，而你为什么还要让买家按你的上限掏钱呢？

为什么你推测他们愿意买你的额外担保服务，即使你知道他们过去没有先例？

如果想想这些，或许你就能想出一大堆理由来说明你为什么要开高价了。

第一个明显的理由就是：它留给你一定的谈判空间。你总可以降价，但永远不可能抬价（我们在谈判后期策略中会告诉大家如何一点点加

码。有些东西在末尾比开始更容易得到)。你应该问的是你的最大可信价到底是多少，因为这是你要的最高价格，但一定要让买家看到有砍价的可能。

你对对方了解得越少，你的开价应该越高，这有两个原因。第一，你的判断也许有误，如果你对对方以及他的需要了解得不多，他也许愿意出比你想的更高的价格。第二个理由是，如果你们刚刚建立联系，如果你做出更大的让步，可以表明你有更大的合作诚意。你对买家及其需要越是了解，你越应该重新考虑自己的立场。相反，如果对方不了解你，他们最初要求可能也让你无法接受。

如果你索要的价格远远超过你的最大可信价，那就意味着有某些伸缩性。如果你的开价让买家无法接受，而且你的态度是“要买就买，不买走人”，谈判甚至无法开始。买家的态度可能是“那我们没什么好谈的了”。但是，如果你暗示某些弹性的话，你索性就提出一个无法接受的价格。你可能说：“如果我们更准确地了解了你们的需要，我们可能会有所调整，但我们要根据定货的数量，打包的质量和供货的紧迫程度来定，我们的最低价格可能是每件2.25美元。”此时，买家可能想：“真是让人难以接受。但似乎还有商量余地，所以我跟她谈谈，看我能砍到多少。”

销售人员的问题就在这里。你实际的最大可信价或许要比你想要的高出很多。我们都怕被对方嘲弄（后面讨论强制力的时候我会更多地谈论这一点），我们都不愿意处于一种被买主嘲笑或压倒的位置。所以，或许很多年来你降低了你的最大可信价，开价低于买家可能认为是不合理的最高价格。

如果你是个积极的思考者，开价要高于实价的第二个理由就是：你也许能以该价格成交！你不知道世界哪天可能就出现了奇迹。或许销售人员的守护神正站在云端看着你：“哦，看×××公司那个搞销售的，她辛辛苦苦这么久了，咱们让她歇歇吧！”所以你可能得到你所要的。

开价高于实价的第三个原因是：高价会增加你的产品或服务的外在价值。当你给买家看你打印的价目单的时候，你传递给他的信息是这些细目的潜在价值。显然，这对缺乏经验的买主的影响要大于对有经验的老手的影响，但影响总是有的。我们过一会儿来研究它。让我拿阿司匹林作例子。

人人都知道阿司匹林就是阿司匹林。名牌的和你在连锁店里买的普通品牌没有什么不同。所以我告诉你名牌卖2元，普通品牌卖1元，你选择哪个？我猜是价格低的。那么如果我告诉你名牌的那个今天只卖1.25元，你或许就犹豫不决了。你知道两种阿司匹林相同，但现在仅差25分，这似乎是笔好交易。

我们再补充一点。如果我向你解释为什么名牌的要贵一些呢？如果我告诉你说我相信名牌的比普通品牌的质量管理水平要高一些呢？注意我没有说它就是质量管理水平高，而是说我相信如此。我也没说高的质量管理水平就产生什么不同，即使事实如此。差别这样小以至于没人知道它们有区别，或者不受这种区别影响。然而，现在你或许愿意多付25美分来买名牌的阿司匹林，仅仅因为我在你意识里灌输了更高的价格，并且给了你一个理由。所以我不希望听见你告诉我说，因为你的竞争对手同样的东西要价较低所以你也不会要高。如果大的药品公司可以给人一种他们的阿司匹林更好的感觉，那么你也能给人一种你的产品更好的感觉。其中一种最好的方法是更高的价格。所以要价要高的第三个原因是抬高你的产品或服务的外在价值。

第四个原因就是：避免产生由谈判对手自负引起的僵局。看看海湾战争（你记得海湾战争吗？有线新闻电视网中播放的？）。1991年，我们要求萨达姆·侯赛因做些什么？乔治·布什总统在全国讲话中，通过运用一连串漂亮的头韵法描述了我们谈判开局的情势。他说：“我不是吹牛，我不是恐吓，我不是恃强凌弱。他必须做三件事。必须撤出科威特，必须恢复科威特的合法统治（不要做苏联人在阿富汗做的事

情，扶植一个傀儡政权），必须偿还他所带来的损失。”这是一个既清晰又明确的谈判立场。

问题是这也是我们的底限，也是我们最起码的要求。毫无疑问，情况陷入僵局。因为我们没有给萨达姆·侯赛因保留自尊的空间。

如果我们说：“好吧，我们希望你和你的党羽全部流放，我们希望在巴格达建立一个非阿拉伯人的中立政府。我们希望在联合国的监督之下撤除所有军事设施。此外，我们要求你离开科威特，恢复科威特合法政府，偿还你造成的一切损失。”那么，我们可能已经得到了我们要的东西，同时又让萨达姆·侯赛因挽回了自尊。

我知道你在想什么，你在想：“罗杰，萨达姆·侯赛因去年没在我圣诞卡的名单上，我不关心他会不会像一个被针扎破的气球那样泄气。”我同意！然而，这在谈判中就产生了问题。僵局出现了。

从海湾的例子中你可能得出两个结论。第一个，代表美国国务院谈判的纯粹是个大傻瓜。第二种可能是什么呢？对了！这是一种我们想要创造的僵局，因为它服务于我们的目的。

我们的目的不是解决布什在全国讲话中所提出的三个要求，施瓦茨科普夫将军在他的自传中说：“我们一到达那里就明白，除军事胜利之外，其它一切结果都是美国的失败。我们不能让萨达姆·侯赛因通过边境撤回600000军队，留下我们在那里猜想他什么时候再卷土重来。我们得有个理由进入科威特并用武力收拾他。”

所以，这是为了达到我们的目的而创造的僵局。而我们的情况是，当你面对买家的时候，因为你没有勇气开更高的价格而在无意中造成了一种僵局。

开价要高的第五个原因是，高明的谈判对手应该明白：这是让买家感觉自己赢了的惟一方式。如果你一下子就给了买家最优惠的价格，那买家就没有什么要和你谈的了，也不会感觉自己赢了。

没有经验的谈判手总是想一开始就给最优惠的价格。一个销售人员这样对销售经理说：“今天我要带着这份协议出去，我知道竞争很激烈。我知道他们正在全城招标。咱们大打折扣吧，不然我们就得不到订单了。”只有谈判高手知道要价高的价值。这是创造一种让买家感觉自己赢了的惟一途径。

在高度公众化的谈判中，比如棒球运动员和飞行员的罢工，双方最初的要求都是无法接受的。我记得曾经参与过一次工会的谈判，我几乎不相信他们最初的要求。工会的要求是给雇员长三倍工资。公司则说，如果工会提出这样的要求，公司则根本不可能再存在下去，也就说不上为工人支付工资了。然而高明的谈判对手知道在这种类型的谈判中人们的最初要求总是很极端的，所以他们并不以为然。他们知道随着谈判的进展，会有一种折中的方案，找到双方都能接受的解决办法。那么他们就可以召开记者招待会，宣布他们在谈判中赢了。所以，尤其是面对一个自负的买主，通常是要给他留一些空间让他觉得自己赢了。

谈判高手要的总要比自己实际想得到的多。

让我们再来概括一下上面的规则：

- 1.可以给你留有一定的谈判空间。你总可以降价，但不能上抬。
- 2.你可能侥幸得到这个价格。
- 3.这将提高你产品或服务的外在价值。
- 4.避免由于谈判双方自尊引起的僵局。

5.创造一种对方取胜的气氛。

要求的比你实际想得到的要多：一个寓言

从前，有一对老夫妻住在遥远的太平洋小岛上的一座破败的茅草屋里。有一天，龙卷风侵袭村子，毁掉了他们的房屋。因为他们又老又穷无法再把房子盖起来，老夫妻搬到女儿、女婿家同他们一起住。这种安排让这一家人很是不快，因为女儿的草房也不大，刚刚能容下她、她丈夫以及四个孩子，因而就不用说父母了。女儿来找村子里的智能老人，她问到：“我们怎么办呢？”

智能老人慢慢地吸着烟斗，回答到：“你有小鸡，不是吗？”

“对。”她回答：“我们有十只鸡。”

“那你就把小鸡放进屋子里跟你一起住。”

对这个女儿来说这似乎很荒唐，但她接受了智能老人的建议。这自然加剧了矛盾，情况越来越让人难以忍受。鸡毛到处乱飞，家人恶语相加。女儿又找到智能老人那里。请求他再给出点主意。

“你们有猪,是不是？”智能老人回答。

“对，我们有三只猪。”

“那你务必把猪也赶进屋子里。”

简直荒唐至极。但怀疑智能老人是不可能的，于是她把猪赶进了屋子。现在这日子真是没法过了：八口人，十只鸡，三头猪，挤在同一间狭小、吵闹的屋子里。她的丈夫抱怨自己根本听不清收音机新闻的广播。

第二天，女儿担心一家人的神智问题，又来找智能老人，进行最后一次绝望的请求。她叫到：“我们忍受不了了，告诉我该怎么办，我这就去办，但请你帮帮我。”

这次，智能老人的回答很令人不解，但做起来并不难。“现在把鸡和猪都赶出去吧。”

她赶快把畜生们赶出了屋子，一家人以后的日子过得快快乐乐。

这个道理是说，一笔好的交易通常都是在你扔掉一些东西以后才显得更好。

要求的比你实际想得到的要多。这似乎是个很简单的道理，但却是你在谈判中可以加以有效利用的原则。在上千次实验以及上万次的事实中，这是一条被反复证明的东西。你要的越多，得到的也就越多。

对策：当买家向你要比实际多的时候，你应该识破这种计策，唤起他的公平意识，用请示上级或黑脸/白脸的策略（我后面会教你这两个策略）。你应该说：“当然，谈判开始的时候你可以提出任何要求，我也会给你同样一个无法接受的意见，但我们谁也得不到好处。你为什么告诉我你可以接受的最高价格呢？我回去和我们的人商量一下，看看该怎么办。这是不是很公平？”

切记要点

要的要比你得到的多。你可能会得到满足，而且还给你一些谈判空间。更为重要的，它创造了一种对方赢了的气氛。

你的目标是应该提高你的最大可信价。

如果你最初的意见很极端，那就意味着一些伸缩性，这会鼓励买家同你谈判。

对对方了解得越少，你要的应该越多。陌生人可能更让你感到出乎意料，你可以通过更大的让步来表达你的良好愿望。

唤起买家的公平意识，或者运用请示上级或红脸/黑脸的策略进行反击。

在第五章中，我会告诉你到底你应该多要多少。

第五章 分割

在第四章中，我给你讲了为什么要价要高于实价。第二个问题是：如果你要的比实际想得到的多，那么到底多多少。答案是你分割你的目标。你最初的开价与你实际目标之间的差价应该与他们的出价与你的实际目标之间的差价相等。

我给你举一个简单的例子。买家给你每件货物的价钱是1.60美元，你可以接受的是1.70美元。分割的技巧告诉你，你的要价应该是1.80美元。如果你们折中的话，你还是达到了你的目标。

当然，你不会总是以中间价成交。但如果没有别的选择的话，这也是一种不错的设想。假设你们以中间价成交，采取的是你们双方折中的立场。如果你认真考察一下，你会惊讶地发现情况往往如此——无论小事还是大事。

小事。你儿子来找你，跟你要20美元周末出去钓鱼。你说：“没门儿！我不会给你20美元。你知道吗，我像你那么大的时候，一个星期只有50美分零花钱，我还得干活挣来。我给你10美元，一分也不能多。”

你儿子说：“10美元不够！”

现在你确定了谈判的幅度。他要20美元，你愿意给10美元。结果常常是你们以15美元成交！在我们的文化中，这也许是最公平的。

儿子：“爸爸，给我20块钱，我要去干一件惊天动地的大事情！”

爸爸：“什么？惊天动地，10块钱能干出来那才叫本事啦。”

儿子：“20！”

爸爸：“10块！”

妈妈：“算了吧，跟小孩较什么真呀。”

爸爸：“得得，15块，快走吧!”

大事。1982年，美国财政部长唐纳德·里根和联邦储备委员会主席保罗·沃尔克正在同墨西哥政府谈判偿还一笔巨额国际贷款。墨西哥政府想拖欠820亿美元的贷款。他们的首席谈判是财政部长杰塞斯·赫佐格。最后解决办法是他们同意给我们大量的石油作为我们的战略石油储备。然而这不够。我们要求墨西哥人支付给我们1亿美元的谈判费。当时的墨西哥领导人洛伯兹·波地洛听说我们的要求以后，火冒三丈。他大致是这样说的：你告诉罗纳德·里根，见他的鬼去，我们不会给美国支付谈判费的，一个比索都不可能。不可能！

于是我们确定了谈判幅度。我们要1亿美元。他们一分不给。猜猜他最后给了我们多少？5千万美元。

无论大事小事，我们通常是折中的。通过分割，谈判高手确信即使如此，他们也得到了自己想得到的东西。

分割策略是以下面这点为前提的：你能让对方首先表明自己的意见。如果买家让你先开价，他们就可以对此进行分割，所以你进行折中的话——经常如此——买家就能得到他们想得到的。这是谈判的一种基本规则。这很必要，让你对对方的开价进行分割。

不要上对方的当自己先开价，如果目前你占有优势，而且没有什么压力的话，你就大胆地对对方说：“是你来找我们的，我们很高兴。如果你们想做这笔买卖的话，就请先开个价吧。”

狡猾的谈判对手总是尽可能拖延时间，让人感觉好象是对方找上门来的，其实恰恰相反。电影导演山姆·戈尔德温有一次想从达里尔·扎纳克那里借一个签约演员，但是见不到扎纳克，因为他在开会。多次想

见扎纳克，都没有见到。愤怒的戈尔德温最后一个劲地打电话。当扎纳克终于接起电话的时候，先拨打电话的戈尔德温说：“达里尔，我今天能为您做点什么？”

如果保罗·迈卡蒂斯和披头士乐队懂得避免先开价的话，他今天就更富了。该团队早期的时候，经理布赖恩·爱波斯坦为他们的第一部电影谈判合同。艺术家联合会计划拍摄的是青少年探险的电影，预计投资30,000美元。制片商提供给爱波斯坦25,000美元和一部分利润。如果披头士同意用代金券支付的话，艺术家联合会还愿意支付25%的利润。但代表艺术家联合会谈判的人是个高手，对此严守秘密。他没有亮出自己的底牌，而是请布赖恩·爱波斯坦先开价。布赖恩当时还不习惯狮子大开口，而且对行情也没有做更多的了解。他果断地宣布少于7.5%一分也不行。电影《艰难之夜》（A Hard Day's Night）在全世界获得成功。布赖恩先开口要价，这一失误使披头士损失了几百万美元。

买主开价之后，你可以根据你自己的最高目标进行分割——最好有些伸缩性。你的价格可能高了一点儿，但如果你暗示还可以商量的时候，买主可能会想：“看起来我们可以再让他降点儿。为什么我不花点时间同他谈谈，看看能不能让他降点儿呢？”这是让谈判开始的最好方法。

对策：你可以先让买家出价来防止买家对你进行分割。

切记要点

对开价分割，即使折中，你也仍能得到你想得到的东西。

只有让买家先开价，你才能进行分割。

即使接近你的目标，也要继续进行分割。

第六章 千万不要接受第一次出价

现在让我们看看谈判初始阶段的另一个主要原则：永远不要接受第一次开价或还价，否则，买家心里自然会产生两种想法。

你站在买家的立场上想一想。比如你为飞机引擎制造厂买部件，你要同推销引擎轴承的人进行谈判，轴承是你们厂家需要的重要部件。你们固定的供应商没有给你们供货，你们急需从这家新公司购买，只有他们才能在30天内供货，才能防止你的流水线停工。如果不能准时提供引擎的话，你就无法履行与飞机制造商的合同，而你85%的生意都是这家制造商的。在这种情况下，轴承的价格上你肯定不占什么优势。然而你的秘书告诉你销售商已经来了。你心里想：“我要做个谈判高手。看我怎么让他大打折扣吧。”

销售商做了发言，并保证按照你们的要求及时装船。他给你开的价格是每件轴承250美元。

这让你着实吃了一惊，因为你一直给的是275美元。然而你竭力掩饰自己的惊讶，回答到：“我们只能出175美元。”对此销售商回答到：“好吧，可以。”

里，在我举办的上千次研讨会中，我都把上面这样的例子讲给我的听众，记得无外乎有如下两种反应：

- 1.我本可以做得更好。
- 2.一定是出了什么问题。

第一个反应：我可以做得更好。有趣的是，这种反应与价格没有什么关系，只与对方对你给出的价格的反应方式有关。要是轴承销售商同意150美元或125美元呢？你不觉得自己可以做得更好吗？

几年前，我在华盛顿伊顿维尔买了100英亩土地——就在蒙特雷尼尔西部一个美丽的小镇。卖主要185000美元。我分析了一下地产情况，断定如果我花150000美元那就是一笔相当不错的买卖。于是我分割了他的价格，要地产代理人把115050的价格报给卖主（具体的数字能够增加信任度，你更可能让他们接受这个报价，而不是让他们以更高的价格否定）。

我回到我居住的加利福尼亚的拉哈布拉海茨，让代理人把我的报价呈给卖地的人。坦白地讲，我觉得如果他们完全同意这样一个低的价格，那我真是走运了。出乎我的意料，几天以后我收到回信，他们接受了我的价格和条款。我知道我在这块地上做了一笔很棒的交易。不到一年，我卖了60亩的所得就远远高出买100亩的钱。后来我又卖了20亩，比我买100亩的钱还多。所以，当他们接受我的报价时我本应该想：“哦，真是太棒了，我不可能再得到更低的价位了。”我本应该这么想，但我没有。我想：“我可以做得更好。”所以这跟价格没有关系——这只与对方对你报价的反应方式有关系。

第二个反应：一定是出了什么差错。知道他们接受了我的土地价格之后，我的第二个反应是：“一定是出了什么差错。我应该仔细看看他们的所有权凭证报告。如果他们愿意接受我的价格，那肯定是有我我不知道的事情。”

轴承买主的第二个想法会是：“一定是出了什么问题。从我上次谈判至今市场一定发生了什么变化。不能接着往下谈了，我觉得应该告诉推销商我要同委员会研究一下，然后我去同其它供应商谈谈。”

如果你对第一次报价表示同意，任何人心里都会产生这样两个反应。比如，你儿子来找你说：“今天晚上我能借用一下汽车吗？”你说：“当然可以，儿子，去吧。”他不会有这样自然的想法吗：“我可以做得更好，我还可以额外再要10美元。”他不会这样想吗：“怎么了？他们今天怎么让我出去？有没有什么我不知道的事情。”

这是很容易理解的原则，但当你置身于谈判中的时候就想不起来了。你可能对买主的反应有一种心理预期，这是很危险的。拿破仑曾经说过：“指挥官最不可饶恕的罪过就是‘凭空想像——假想在已知情况下敌人行动的方式。而敌人的反应则可能完全不同。”所以，你想象他们会以一种不尽情理的低价回应你，然而出乎你的意料，买家的报价比你期望的更加合乎情理。例如：

你向连锁店推销真空吸尘器，你知道买家希望由你支付在劳动节邮件上的广告费用，你猜测他们的要价可能是25000美元，而你的广告经费中只剩下20000美元。出乎你的意料，他们只要了10000美元。如果你很快表示同意那就有危险了。

你向医院推销电磁诊疗仪，你列出的价格是120万，但你通常90万就卖。市医院同这方面的很多供应商取得过联系，你有各种理由相信你必须以最低的价格才能得到这个订单。于是你希望如果幸运的话，他们还的价格是80万美元。让你吃惊的是，他们还的价格是95万美元。你太快接受那就有危险了。

你出租汽车，你正在同一家大的工程公司谈生意，最后他们出了个价格。他们想租300辆轿车，400辆轻型卡车。你希望他们出低于发货单6%的价格。出乎你的意料，他们只低于4.5%，完全在你的范围之内。如果你太快接受就真的有危险了。

所以，谈判高手会小心，以免落入急于接受的陷阱。否则，自然会激起买家产生两种想法。

1.我可以做得更好。（下次我能！一个老练的买主不会告诉你他在谈判中输了。但他会深深记在心里，他想：“第二次再碰到这家伙，我得心狠点儿。下次我不能让他省一点钱。）

2.一定是出了什么问题。

拒绝第一次出价也许不太容易，尤其是你几个月以来一直在给买家打电话。他们一出价，就诱惑你赶紧抓住机会。遇到这种情况，要高明一些，记住不要急于接受。

很多年前，我在加利福尼亚南部的一家房地产公司任总裁，有28个办事处和540个非正式会员。有一天，一家杂志的推销商要向我卖他们杂志的版面。我对这家杂志很熟，知道这是一个很好的机会，所以我想把自己的公司登在上面。他给了我一个合理的低价，仅需要2000美元。因为我喜欢谈判，于是我用了一些策略，把价格降到难以置信的800美元。你可以想想我当时是怎么想的。对了！我在想：“天啊！如果几分钟就从2000美元降到800美元，那么接着谈下去会降下多少呢？”所以我用了一个叫请示领导的中期策略，我说：“很不错，我回去同董事会商量一下就行了，正好他们今天晚上开会，我让他们研究研究，然后把最终结果告诉你。”

第二天我给他打电话说：“很不好意思，我还以为董事会能同意800美元，但很难跟他们交涉，最近预算让他们大伤脑筋，他们又还了一个价，太低了，我都不好意思跟你说了。”

他沉默了很长时间，然后说道：“他们同意出多少？”

“500美元。”

“好吧，我们接受。”他说。可我还是觉得受骗了，尽管我从2000谈到了500，我还是觉得可以做得更好。

这个故事还有个后续。我总是不愿在研讨会上讲这个故事，我怕传到跟我谈判的那个经销商的耳朵里。然而，第二年，在加利福尼亚房地产经纪人协会圣地亚哥大会上，我讲到了这个故事，没想到那个杂志经销商就站在房间后面。我讲完以后，看见他推开人群向我走来。我作好准备等待他的奚落。

然而，他握着我的手，面带微笑：“真是太感谢你给我做解释了。我不知道我急于接受所带来的影响，我以后再也不会这么干了。”

我总是认为，绝不要接受第一次出价，这是一个百分之百应该遵循的原则。洛杉矶一家房地产公司经理告诉我说：“昨晚我沿着好莱坞布尔瓦驱车前行，坐在车里听你的磁带。我在一家加油站停下来上洗手间。我回到汽车旁边的时候，有个家伙用枪抵着我的肋骨说：‘喂，哥们儿，把钱包给我。’当时我正在听你的磁带，于是我说：‘我正想给你呢，我给你现金，但钱包和信用卡给我，好吗？’结果他说：‘小子，你没听见是不是？给我钱包！’”你看，尽管有些时候你应该接受第一次出价，但百分之百的规则是你不能。

对策：不匆忙接受第一次出价的最好策略是用上级领导做掩护。你心中总要这样想：“无论买家还价是多少，我都不能接受，我得让委员会商量商量。”

切记要点

永远不要接受买主的第一次出价或还价。那自然会激起两种想法：“我可以做得更好（下次我会的）”，还有“一定是出了什么差错”。

如果你事先想象买主对你的报价会作何反应，那是最大的危险。结果他的还价大大高于你的期望。当心这种可能，不要放松警惕。

第七章 故作惊讶

谈判高手总要表现出被吓了一大跳的样子——即对买家的出价表现震惊。

比如，你在旅游胜地看一个炭笔画家的画，他没有标明价格。于是你问他要多少钱，他说15元。如果看到你一点都不吃惊，接下来他就会说：“外加5块钱颜料费。”如果还没看到你吃惊，他又说：“我们还有这些包装盒，你也得要一个。”

或许你知道有些人从来不会一惊一乍，因为这有失体统。这种人问售货员：“橱窗里的大衣多少钱？”

店员回答：“2000美元。”

“还可以！”他说。而谈判高手一听这个价格却会假装着晕过去。

我知道这听起来有些滑稽，但事实是，当买主出价的时候，他们在观察你的反应。他们不会考虑再三你是不是同意他们的要求，他们只是试探一下你的反应。例如：

你卖计算机，买主请你提供额外的保单。

你卖汽车，买主请你包括免费踏垫和满油箱的油。

你卖货物给承包商，买主请你把货物发到场地，并不额外收费。

你卖传真机，买主请你提供一年的纸张。

上面的每一种情况下，买主不会考虑再三你是不是接受他们的要求，但是如果你不表示惊讶，他自然会想：“也许我们能让他接受。我认为他不会接受，但我得心狠点儿，看看他们能让多少。”

当你知道双方心里想法的时候，观察一场谈判是很有趣的事情。你不觉得吗？同买家谈判的时候，你不想知道他心里想些什么吗？主持谈判研讨会的时候，我们分成几个组，按照我教的规则做一些练习。我们设计了一个工作间，根据参加人员不同的行业做相应的布置。如果他们是销售医疗器械的，他们就跟医院谈判销售激光治疗仪。如果他们是印刷机销售人员，工作间就增加一个偏远小城的小印刷公司。

我把大家分为买家、卖家和裁判。裁判处在一个非常有趣的地位，因为他们一直参与了买主和卖主的计划会议。他们了解双方的谈判幅度。他们知道公开的出价是多少，他们也知道双方会做多大让步。所以，作为卖主的印刷机公司可以给的底价是70万美元，但他们开价可能是200万美元。买家可能出价40万美元，但他们可能被迫出150万。有希望的是买家的上限比卖家的下限要高。接受范围是两家范围的重迭部分。所以，买卖双方谈判的范围相加是40万到200万，但可接受的范围是70万到150万。

谈判开始的时候，双方都试图让对方先出价。过一会儿总要有人打破冷场。于是卖家可能开价200万美元，这是他们的上限。

对于他们而言，200万高得有些不尽情理，他们几乎没胆量提出来。但看起来对方并不惊讶，因为他们对此没有表示出骇然的反应。他们希望买家惊讶得倒吸口凉气，然后喊到：“你们想怎么样？你们一定是神经有问题了！”然而他们没有退缩，他们的反应很温和，或许是：“我们觉得无法接受这么高的价格。”马上，谈判形势发生了改变。刚才200万美元好象还是个不合理的目标，现在，因为买家没有大惊小怪，卖家认为或许他们的开价与买家的想法相差不远。此时他们想：“我们要坚持住，心狠点，也许我们能成。”

“啊，这是你们的出价吗？是不是也太太太低了！”

吓一大跳的表现是很重要的，因为大多数人更相信他们看到的而不是听到的。对很多人而言视觉胜过听觉。他们看见的要比他们听见的重要。我相信你知道，人们要么是视觉的、听觉的，要么是动觉的（他们感觉到的是最为重要的）。如果你想知道自己是视觉的、听觉的、还是动觉的，我在10秒钟内教会你。

我想让你闭上眼睛，想想你10岁时住过的房子。现在开始，我来告诉你是什么意思。

下面是如何来评价你对这个实验的反应。当你想你10岁时住过的房子的时候，你要么看见你心里的房子，要么得到听觉的提示（你心里听见什么东西），或者重新唤起你住在那里时的感情。

你或许看见了你心中的房子，所以你是视觉的。或许你没有得到一幅清晰的图画，但是你听到了发生的一切——或者是火车开过去的声音，或许是孩子们在玩耍。这意味着你是听觉的。一些靠听觉的人是非常依赖听觉的。尼尔·伯曼是我在新墨西哥圣菲的一个心理医生朋友。他能记得他跟所有病人的谈话，但是，如果他在超市碰见他们，他就不记得他们了。他们一开口说早上好，他一听见他们的声音，他就想：“哦，是的，这是那个有反社会倾向的双重人格的人。”

第三种可能是你没听见什么或看见什么，但是你得到了你10岁时的一种感情。这说明你是动觉的。

要假设人们是视觉的，除非你有别的办法打动他们。这意味着他们对一种惊骇做出反应。在你有机会看清惊骇的作用之前不要把它当作儿戏或闹剧。开始运用惊讶表现的时候，它的作用经常让我的学生很吃惊。有位妇女告诉我她在波士顿最好的一家餐馆选一瓶白酒的时候，她表现出无限的惊讶，结果服务员马上降了5美元。有个男子告诉我他只是表示出了惊讶，经销商就给一辆考维特降了2000美元。

我的一位演讲的朋友出席我在加利福尼亚奥林治县的论坛，并决定运用这个策略把他的讲课费提高一些。这时他刚刚开始他的演讲生涯，要的费用是1500美元。他来到一家公司建议他们雇佣他做室内训练。训练指导说：“我们对你在我们这里工作很感兴趣，但最多我们给你1500美元。”要是过去，他会说：“我就要这么多。”但现在他大吃一惊，说道：“1500美元！我不能为1500美元去干。”训练指导紧锁眉头思索了一会儿，说：“好吧，我们给做演讲的最高费用是2500美元，这是我们给的最高报酬了。”这意味着我的朋友每场演说又多得1000美元，而这只用了15秒。真是不错的收入。

对策：如果一个人首先在你面前表现惊讶，你最好的选择就是微笑着揭穿他的计策：“您这是故作惊讶！您从哪里学来的这种策略？”如果他说是从这本书里学来的，你们不是有共同点了吗？

切记要点

对买家的出价要故作惊讶，他们也许没指望得到他们所要求的，如果你不表示惊讶的话，你就是在说那有可能。

故作惊讶之后经常伴随着让步。如果你不故作惊讶，买主就会强硬起来。

要假设买主是个视觉型的人，除非你有别的办法打动他们。

即使你和买主不是面对面谈判，你也应该停顿一下，表示震惊，因为电话中的惊讶也是很起作用的。

第八章 不情愿的卖主

现在让我教你怎么扮演不情愿的卖主，防范不情愿的买主。想象一下，你有艘帆船，你迫切地想卖掉它。当初你买来的时候它给你带来很多乐趣，但现在你几乎用不着了，保养和磨损的费用让你承受不起。这是一个星期天的清晨，你失掉了同朋友一起打高尔夫球的机会，因为你得到港口洗船。你洗刷小船，甚至诅咒自己当初干嘛买它。你在想：“我要把这个讨厌的东西送给下一个来到的人。”你一抬头看见一个衣冠楚楚的银发男子挽着一个年轻姑娘向码头走来。男子穿着格西牌高级平底便鞋，白色的便裤和蓝色的伯贝里高级运动衫，戴一条丝绸围巾。他年轻的女友穿着高跟鞋，紧身套裙，戴着一副大太阳镜和硕大的钻石耳坠。

他们在你船边停下来，男人说：“哦，咱们买下来吧，我们一定会很开心的。”

你觉得自己狂喜得心要跳出来，你心里在欢唱：“谢谢，谢谢！”

要表达出这种情绪你就卖不了一个好价钱了，不是吗？你怎么才能得到个好价钱呢？装成不情愿的卖主。你一边擦船一边说：“欢迎上船，尽管我还没想卖掉它。”你带着他们兜风，你每走一步都在告诉他们你多爱这条船，它给你带来多少乐趣。最后你告诉他们：“我能看出这船对你们来说有多合适，给你们添多少乐趣，但我真的忍受不了同它分开。但为了你们好，最高价格你给我多少？”

谈判高手知道扮演不情愿的卖主甚至在谈判开始之前就压缩了谈判的幅度，如果你成功地激起了对方买船的愿望，他就已经在心里形成了他的谈判幅度。他也许在想：“我可能愿意出30000美元，25000可能比较公平，20000就是笔不错的买卖了。”所以，他的谈判幅度是从20000美元到30000美元。通过扮演不情愿的卖主，你可能已经提高了他的谈

判上限，如果你露出急着卖掉的样子，他可能给你20000美元。通过扮演不情愿的卖主，甚至在谈判开始之前你可能就让他移动到他谈判幅度的中点甚至是上限。

我的一个谈判高手是个相当富有和有实力的投资商，全城都有他的房地产。他的地产价值或许有5000万，贷款3500万，因此他的净产值为1500万。他喜欢投机取巧。他相当成功——你有充分的理由称他是个高手。跟很多投资者一样，他的策略很简单：以合适的价格买合适的东西，握在手里别撒手，让它升值，然后以更高的价格卖掉。有很多小的投资者主动找上门来要买其中一部分地产，迫切想得到最著名的那一块，此时他总是运用不情愿的策略。他静静地看着报价单，看完后丢到桌子上面，说：“我想你知道，在我所有的资产中，我对这一个情有独钟。我正考虑留住它给我女儿当大学毕业礼物。除了你给我个全价之外，我还真舍不得出手。你知道，这笔特别的资产对我来说太重要了。但你看，你好心好意找上门来，出于公平，就别浪费时间了，你给的最高价格是多少？”很多次，我看他通过运用这种假装不情愿的策略几秒钟就赚了上千美元。

谈判高手甚至在谈判开始之前就努力挤压对方的谈判幅度。

我记得我作为投资买了一座海滨别墅。业主要价59000美元。当时地产正热，我不知道卖主有多急切，或者有没有别人要买。于是我出了三个价格，一个是49000美元，另一个是54000美元，第三个是59000美元。我约卖主面谈，他已经搬出了长岛的公寓，现在住在帕萨迪纳。跟她谈了一会儿之后，我断定没有别的买主，而且她急着想卖掉。因为她没有装出不情愿的样子。我把手伸进手提箱，里面我把三个价格仔细地迭放着，把最下面的一个抽出来。她很快接受了，当我几年以后卖掉这个公寓的时候，赚了129000美元。

谈判高手经常扮演不情愿的卖主，他们甚至在谈判开始之前就挤压买主的谈判幅度。

现在我们反过来看看不情愿的买主。暂时把你放到谈判桌对面，如果你是买方的代理人，你怎么让销售商给你最低的价格？如果我是买方代理，我将把卖主请进来，让她进行陈述。

我会问她我所能想起来的所有问题，当我最后想不出什么问题的时候，我会说：“我真的感谢你花了这么多时间，显然你在这份文件中花了不少心思，遗憾的是，这不是我们想要的。但我还是要祝你好运。”卖主可能很失望。她或许慢慢收起文件，准备离去。就在此时，当她的手刚要接触门把手，我会转而露出一一种和善的表情。（在谈判中有一些和善的表情，如果你用得恰到好处，对方的反应是出乎意料的。）我会说：“你知道，我真的感谢你花这么多时间跟我谈，为了让你不白费时间，你能接受的最低价格是多少？”

你同意不同意，卖主的第一次报价肯定不是真正的底限？确实如此。卖家的第一次报价只是他的“期望值”。这是他期望买主接受的。如果买主表示同意，他或许在回办公室的一路上都在欢呼雀跃，边跑边喊：“简直无法相信我刚才做了什么，我刚同×××公司谈了笔生意，他们总裁的新办公室买家具。我一开价他们就说，你的最低价到底是多少？”我感觉不错，所以我说：‘如果你们买的不到一定量的话，我们从来都不打折扣，所以最低价是225000美元’，然后我屏住呼吸。总裁说：‘价是高了点，但如果这是最好的价格，就这样，装货吧。’我简直不敢相信！咱们别上班了，去庆祝一下吧！”所以，第一次开价只是期望值。

除此之外，还有一个拒绝价，在这个价格上卖家不会或不能卖出。买主不知道这个价格是多少，所以他得做些试探，获得一些信息。他得尝试运用一些策略弄清卖主的拒绝价。

当买主假装不情愿的时候，不会总是从期望价一下跌到拒绝价。然而经常的情况可能是，当买方代理人表现得不情愿的时候，卖方通常让出谈判的一半幅度。如果卖家具的知道自己开出的价格是225000元，

而底价是175000美元，比开出的价格低50000美元，他通常这样回答那个假装不情愿的买主：“好，我告诉你吧，我们这个销售季度就要结束了，而且竞争激烈，如果你们今天就签订单的话，我给你一个难以置信的低价，200000美元。”他会让出一半的幅度，就因为买方代理人假装不情愿的缘故。

对策：当你碰到一个装作不情愿的买主的时候，你就说：“我觉得这个价格没什么弹性了，但你要告诉我你能出多少（让对方先出价），我回去跟我们的人商量一下（请示领导——我后面要讲的中期谈判策略）。我看看为你争取一下（黑脸/白脸策略——谈判结束的策略）。”谈判高手不会因为买主或卖主装得不情愿就感到扫兴。他们只会比卖主更好地玩这种游戏。

切记要点

总要扮演不情愿的卖主。

当心假装不情愿的卖主。

这是一种很好的方法，使你甚至在谈判开始之前就缩减对方的谈判幅度。

就因为你运用了这种策略，对方可能让出一半的幅度。

第九章 集中精力想问题

要记住，在谈判开始阶段应该集中精力想问题，不要因为其它谈判人员的行为分散精力。

你在电视上看到过网球比赛或者看约翰·迈森罗特那样情绪激动的球星在场地那头蹿下跳吗？你心里想：“怎么会有这种人，那个样子跟对手打球？比赛是需要集中精力的，这似乎不怎么公平。”

答案是，好的网球手知道，只有一件事情决定比赛结果，那就是球在网上的运动，对手做什么根本不影响比赛结果，只要你知道球在干什么就行了。所以，好球员都学会了集中精力跟球，而不是注意打球的那个人。

你在谈判的时候，球就是谈判桌两边目标互相妥协的运动。这是影响谈判结果的惟一内容。但是它又太容易被别人影响了，不是吗？

记得我曾经对加利福尼亚辛格纳尔山的一大宗房地产项目感兴趣，它包括18套四单元的建筑。然而我知道，我要把价砍到比卖主所要求的180万低的水平。一大批房地产投资商都免税经营这个项目，其中一个房地产经纪人引起了我的注意，但是我得让他先出价，如果他不能接受我的120万的价格，那我就保留拒绝的权利，直接同卖主谈。代理人最不愿意做的事情就是开出120万的价格——比要价低60万，但最后我说服他试试看，然后他把这个价格带回去商量。他在这里犯了一个战略性错误，他应该让卖主们来找他。在你自己的地盘上谈判总要比在别人的地盘上谈会有更大的控制能力。

(叫吧，喊吧，骂吧，你总不能打我吧。我知道我想要什么。你呀，尽管表演，我自——岿然不动。)

几个小时之后他回来了，我说：“怎么样？”

“真可怕，真可怕，我真不好意思。”他告诉我，“我走进那间大会议室，所有的头儿都来听这个报价。他们的律师，他们的特许专利代理人，他们的经纪人，全都在那儿。我准备让他们沉默成交。”（就是读完报价后，让第一个先开口讲话的人在谈判中认输。）“问题是，根本没有沉默。我报出了120万的价格，他们说：“等等！你降了60万？我们被侮辱了！”然后他们都站起来，旋风似地冲出房门。

我说：“没有别的吗？”

他说：“有几个头儿走出去的时候在走廊停下来，说：‘我们不能少于150万。’真是太可怕了！别在给我出那么低的价了。”

我说：“等一等，你是说在5分钟内你让他们减到了30万？你觉得谈判进行得不顺利吗？”他被他们的行为分了神，没有看到交易的进展。

我有个当事人给我讲了很多在谈判中精神不集中的事例。他告诉我，很多年前，他雄心勃勃地要扩大公司规模，配置一批新的设施。他想找个买主卖掉他的货栈，但没那么运气。他上市的开价是330万，但他得到的惟一出价却只有90万，他不情愿地接受了。然而，在最后一刻，买主竟又反悔了，他要回去商量商量。

几个星期以后，有个朋友告诉他有家公司正在寻找货栈，并同意出300万美元。带新买主来清点财产的时候，他解释说所有的金属桌椅和壁橱应该包含在里面，但是木制桌子不包括，因为他想把它们搬到新的地方去。买主同意了，但后来坚持说我的当事人说过所有的桌子都包括在里边。

我的当事人很愤怒，因为买主指责他撒谎。争论很激烈，眼看着这笔买卖就要黄了。庆幸的是，我的当事人的兄弟看见他们在吵，就把他叫到一边，说：“看，这是你的货栈，你想怎么样就怎么样。但是我也许得告诉你，上个月90万你都肯卖，现在买主愿意出300万，你却为一

些只值几千块钱的旧桌椅而难为他。”结果我的当事人不再坚持自己的意见，很有风度地同意木制桌子也包括在里面。

看看，在谈判中多么容易被别人的举动所左右，而不能集中在主要问题上。很难想象一个全职的谈判家，比如国际谈判家，会因为他认为对方不够公平而离开谈判桌。他离开谈判桌，是因为那是具体的谈判策略，而不是因为他心情郁闷。

你能否想象，一个进行武器谈判的高级官员离开同俄国人的谈判桌，对总统说：“那些家伙太不公平了，你不能相信他们，他们总是不守信用，我太郁闷了，我出去行吗？”谈判高手不那么做。他们把精力集中在谈判的问题上，而不是人格上。你应该总在想：“同一小时前相比，同昨天或者上个星期相比，我们现在谈到哪儿啦？”

克林顿总统的国务卿沃伦·克里斯托弗说：“你谈判的时候感到郁闷是可以的，只要你能控制自己，并且把它当成一个具体的谈判策略。”往往是在你真的郁闷并且失去控制的时候你就会输掉谈判。

所以销售人员才遇到这种情况，他们算不清这个账。他们带着这种情绪回到销售经理那里，说：“咳，这次我们输了，不要再费工夫挽救了，我已经尽我所能了。如果别人能够挽救，我早就挽救了。”

于是销售经理说：“好吧，就像公共关系课告诉我们的，让我给他打个电话吧。”销售经理能把谈判进行下去，不一定是他比销售人员更聪明或更厉害，而是因为他没有像销售人员那样感情用事。千万别这样，学会把精力集中在问题本身上。

防止感情用事的对策就是把任何感情的流露都看作是买主的谈判策略。比如说你正给你最喜欢的客户打电话，他从一家小的零售连锁店进货。通常你们合作得很愉快，但这次不是。这次你一进门他就冲你发火。他手里挥着张报纸，在你面前胡乱翻着，你根本不知道他在谈

什么，他暴跳如雷了一会儿之后，你明白是怎么回事了。他的一家竞争对手以相当低的价格销售你那种畅销的产品，所以，买主相信你肯定给了他们更加低廉的价格。这种爆发可能激起几种本能的反应，包括：

哦，不！我犯蠢了！

我不相信他是冲着我来。

这个傻瓜，他知道我给他的价格跟别人一样，他还拒绝。

如果解决不好这个问题我就有麻烦了。

以上任何一种反应都不是谈判高手应有的。你应该冷静地想到：“这是他用的谈判陷阱。他并非真生气。他想从我这里得到点儿什么。他想要什么，我又该怎么做出反应呢？”把他的爆发看作是谋划好的谈判策略，而不是真的情感爆发，你就不会受情绪感染。相反，你要集中考虑问题本身。

切记要点

如果买家表现出对你不满，你要集中精力考虑问题，而不是别人的人格。

冷静地想想：“他为什么这样对待我？”“怎么才能阻止他？”

集中考虑谈判的价钱。因为买主生你的气就说明那可能是笔更大的买卖。

记住沃伦·克里斯托弗的告诫：“你谈判的时候感到郁闷是可以的，只要你能控制自己，并且把它当成一个具体的谈判策略。”你输的时候总是心情郁闷并失去控制的时候。

真正重要的事情是：“与一小时前、昨天或者上周相比，我们现在谈到哪儿啦？”

第十章 老虎钳策略

谈判初始阶段的最后一个策略是老虎钳策略，这个策略可用这样一句简单的话来表达：“你得再加点。”谈判高手是这样做的：买家已经听了你的报价和你的价格结构。他坚持说他跟目前的供应商合作很愉快。你充耳不闻，因为你知道你已成功地激起了他对你的产品的兴趣。最后，买家对你说：“我们同目前的卖方合作很愉快，但是我想多一家供应商的支持跟他们竞争也没有什么坏处。如果你们把价格降到每磅1.22元，我们就装一车。”

你用老虎钳策略进行回应。你平静地回答：“对不起，你们还是出个更合适的价儿吧。”

老练的买主自然会进行反驳：“我到底得高多少呢？”这样他就迫使你说出具体的数字。然而让你搞不明白的是，有多大的可能不老练的买主会做出让步？

你说完“你们还是出个更合适的价儿吧”之后，下一步该干什么呢？

就这么办，闭嘴！一言不发。买主可能会对你做出让步。销售谈判教练称其为沉默交易，不是吗？我相信你干这行的第一个星期别人就会教你这个策略。你开出自己的价格，然后沉默。买主可能会表示同意，所以在你弄清他会不会接受你的建议之前就表态是很愚蠢的。

我曾经观察过两个都一言不发的销售人员。我们三个人坐在同一张圆形会议桌旁。坐在我右边的销售商想从我左边的销售商那里买一块地产。他开出自己的价格之后就不再说话，就像他们在培训学校学到的一样。我左边的那位一定想：“好小子！我就不相信，你想跟我搞沉默交易？看我怎么教训你一下，我也不说话。”

你看，面对两个意志强硬的人都威慑对方先开口的时候，我也不知道怎么打破冷场。屋子里一片死寂，除了那架老爷钟滴答作响。显然，他们都知道发生了什么情况，谁也不愿意向对方让步。我不知道他们怎么解决。

好象半个小时过去了，尽管可能只是5分钟，因为沉默让时间显得如此缓慢。最后，更老练的那位打破僵局，在便签上潦草地写了“决宁”两个字递给对方。然而他故意把“决定”误写成“决宁”，年轻一点的销售商看了看，说：“你写错了一个字。”于是他一开口说话就收不住了。

（你认识不认识这样的销售商？他们一开口说话就收不住了。）他接着说道：“如果你不愿意接受我的价格，我愿意再涨2000美元。但一分也不能再多了。”他在没有搞清楚对方是不是接受之前就先改了自己的价格！

所以运用老虎钳技巧，高明的谈判对手对对方的意见或反应只回答说“对不起，你还是出个更合适的价儿吧”，然后沉默。

给经理们主持完谈判制胜秘诀讨论会后，我的当事人打电话给我说：“罗杰，我想你可能想知道我们刚刚用你教的一个策略挣了14000美元。我们在给迈阿密的办公室配备新设施。我们一般的程序是了解三家有资格的商家的价格，然后选择最低的那一家。我坐在办公室正在研究他们的价格，正想接受其中一家的价格，突然我记起你教我的老虎钳策略。于是我想：‘我有什么损失没有？’我就把他们的出价划掉，然后写上：‘你还是给个更合适的价儿吧’，然后寄给他们。他们反馈回来的价格比我原打算接受的少了14000美元。”

你可能正在想：“罗杰，你没告诉我那是一笔50000美元还是几百万美元的开价，如果是前者那就是巨大的让步，如果是后者就不是了。”你在谈判美元数目的时候，不要陷入谈判百分比的陷阱。关键是他两分钟内挣了14000美元，就是他划价的两分钟。这就意味着他照这样，他每小时创造了420000美元的最低利润。这是一大笔钱，不是吗？

如果你对一个买主做出了2000美元的让步，你是做1000美元的买卖，还是1百万美元的买卖都没有关系。你让出的价钱仍然是2000元。所以你回到你的销售经理那里说：“我得做出2000美元的让步，但这是10万美元的生意。”这没有任何意义。你应该想的是：“在谈判桌中间放着2000美元，我愿意花多少时间，看看我能得到多少？”

要考虑你时间的价值。不要花半个小时谈一个价值10美元的项目（除非你只是为了实习），即使你让对方全部让出这10美元，对你花在谈判中的半个小时而言，你一个小时挣的钱只有20美元。你看看，如果你一年挣10万美元，你一小时就挣50美元。所以，你应该这样想：“我现在做的事情挣的钱能超过每小时50美元吗？”

关键就在这里。当你面前有笔交易可以向销售经理交差，但你又想如果你坚持一会儿就能多得一点的时候，你一小时挣的不是50美元。先生，你是一分钟挣50美元，或许一秒钟挣50美元！

如果还不足以说明问题的话，记住谈判中的1美元就是底限的1美元。不是销售总额的1美元。所以，你几秒中让出的2000美元——因为你觉得必要如此——在销售总量中是无数个2000美元。我曾经培训过折价零售商店和健康保健中心的经理们，他们的利润额只有2%。他们一年的生意价值10亿美元，但他们的利润只有2%。所以在他们的公司，谈判桌上2000美元的让步对他们利润的影响等同于10万美元生意的收入。

你的公司或许比他们的生意要好。我培训过一些公司的员工，他们的最低利润竟达25%，真是令人难以置信。但这是个例外。在美国，平均利润是总销售额的5%。所以，2000美元的让步相当于做成了4万美元的生意。那么，我问你一些问题：“你愿意花多少时间干活卖掉4万美元？一个小时？两个小时？一天？”很多销售经理告诉我：“对4万美元的生意，我希望我的销售人员要花多少时间，就花多少时间！”不论你的生意多火，你或许都愿意花几个小时做成4万美元的生意。所以，

你为什么如此愿意在谈判桌上做2000美元的让步呢？如果你生意的基本利润是5%，那么，2000美元同4万的销售额是一样的。

谈判的2000美元是真正的美元。我不关心你在业余时间是否做大脑治疗。你挣钱不会再比谈判桌上挣的更快。

谈判高手总是对对方的出价做出这样的回答：“你们还是给个更合适的价儿吧。”

对策：买方用老虎钳策略的时候，你自然而然这样回答：“那多少更合适呢？”这是要把买主挤到一个具体的位置。除非就对方的一个具体的还价表态，否则你永远不能对买主做出让步。

切记要点

用老虎钳策略回应对方的出价或还价：“你们还是给个更合适的价儿吧。”

如果有人对你用这个策略，你就用这样的对策：“多少更合适呢？”这将迫使买主说出具体的数目。

关注谈判的美元总数，不要被销售总量分神而考虑百分比。

谈判的一美元是底限的一美元，注意你一小时的价值。

你挣钱不会再比当个谈判高手在谈判桌上挣的更快！

好了，我已经教给你谈判初始阶段的策略，你在谈判开始所做的事情是在为一个双赢的结果做准备。在下一个部分，我们继续讲谈判中期的策略。

第十一章 上级领导

买主在做最后决定之前说要请示一下上级领导，对此你或许感到沮丧。其实这只是人家使用的一个简单的谈判策略，因为你对别人这么说的时侯，你永远都不会去跟那个所谓的“上级领导”去商量的。

在加利福尼亚一家房地产公司担任总裁的时候，我常常把广告、照相复制机、电脑等等的推销商请进门来。我总是运用一系列的策略以最低价格成交。然后我对他们说：“很不错，不过我确实得回去让董事会商量一下，明天我把最后结果告诉你们。”

第二天我会回来说：“哦，他们现在真是难对付，我确信能以这个价格交差，但是他们就是不同意，除非你能再降200元。”然后我就如愿以偿。我并不真的需要董事会的首肯，我从来都善于运用这种欺骗。我，以及你与之打交道的买家对谈判中的游戏策略都一清二楚。

所以，买家对你说他们得回去同董事会商量的时候，那可能不是真的，但这是他们运用的有效的谈判策略。那么，让我们首先看看你为什么要用这种策略，然后我再告诉你当买家用这种策略对付你的时候你该怎么办。

“两位，我感觉咱们谈得太好了，你们公司的产品我是满意的。但是，说实在的，我得回去和我们的领导商量商量吧。”

你可能觉得要是出去谈判，你希望自己有权做最后的决定。如果你对买主说：“我有权利跟你做买卖。”乍一看，似乎你有很大的权力。

于是你可能对销售经理说：“我来解决这个问题，给我权力做笔好的生意。”

谈判高手知道你这样做就是把自己置于一个不利的地位。在你改变自己的出价或做出决定之前，应该总是和上级领导商量一下。把自己当作决策者的谈判人员等于把自己置于严重的不利地位。你得把自我抛在一边，你会发现十分有效。

它起作用的原因非常简单：当买家知道你有最后的决定权的时候，他们知道只要说服你就可以了。如果你有最后决定权，他们就不必太费其它的口舌，因为你一旦表示同意，他们的买卖就成了。

如果你告诉他们你得请示领导，情况就不同了。当你必须得到部门、领导、经理、合作伙伴或董事会同意的时候，买家就得做更多的工作说服你。他们必须给你一个你能带回去让领导接受的价格。而且，他们知道必须让你心服口服，使得你愿意说服领导接受这个价格。

当你的领导是委员会或董事会这些模糊实体的时候，请示领导的策略就更加有效。例如：你真的见过银行的贷款委员会吗？我没有。但出席我讨论会的银行家曾经反复跟我说50万左右的贷款，不用同贷款委员会商量，一个人就可以做主。如果不抬出这个贷款委员会，负责贷款的人知道，如果他对你说：“决定权在总裁那里。”你就会说：“好吧，咱们现在就去同总裁谈谈，看他怎么决定。”但是如果上级是个模糊的实体，就不会出现这样的问题。

所以如果你用请示领导的策略，领导一定要是一个模糊的实体，比如市场营销委员会或者你的顶头上司等等。如果你告诉买家你得征求销售经理的意见，买主的第一个想法会是什么呢？对了！“那我为什么浪费时间跟你谈呢？如果你的销售经理是做最后决定的人，把你的销售经理请来就是了。”然而，当你的领导是个模糊的集体的时候，那看起来就难以接触了。这些年我告诉对方我得请示领导的时候，就有一个人对我说：“你们董事会什么时候开会？我什么时候能见见他们？”

此时，你可能想：“罗杰，我不能这样做。我有一家卖电器的小公司，而且人人都知道我就是老板，他们知道我没有什上级领导需要汇报。”你当然也可以用这个策略。我自己也有我的公司，但是我只有同那些我授权的地区负责人商量也才能做决定。

如果有人请我给他们公司办个讲习班，我就说：“这主意很不错，但是我得首先同我的营销人员商量一下，好吗？”所以，如果你拥有自己的公司，你的上级领导就是你授权给他们的人。

我们已经看到使用请示领导这个策略的力量，现在让我们来看看买主为什么使用这个策略来有效地对付你：

- 1.他们可以此向你施加压力，而不用反驳你：“我们得费些时间听听委员会的意见。”

- 2.它使你失去平衡，因为你对自己不能跟真正的决策者见面感到沮丧。

- 3.通过臆造出一个上级领导，他们可以把决策的压力抛在一边。我搞房地产的时候我会告诉我的代理人，在他们把买主带进汽车看房之前，他们应该这样说：“我相信我知道你想要什么，如果我们今天为你找的正是你最想要的家园，还有什么理由你今天不做决定呢？”买主可能把这理解为给他们施加压力，让他们匆忙做出决定。但这只是为防止他们臆造一个上级领导而耽误了决定时间。如果代理人不这样做，买主通常这样说来拖延做出决定的时间：“我们今天还定不下来，因为亨利大叔帮我们付款，我们得回去同他商量。”

- 4.他们也会使用老虎钳策略咬住不放：“如果你想回去同委员会商量，那你应该出个更合适的价格。”——逼你先出价。

5.如果得经过委员会的同意，这种策略会把你置于一种需要买主同你站在一起的立场。

6.他们会给你一些建议而并不意味着是他们自己的意见：“如果你再降10%，委员会可能会同意。”

7.这一策略可以用来迫使你进行一场价格大战：“委员会让我带回5家价格，好象他们准备接受最低的一个。”

8.买主压你降价而不直接说出他们的要求：“委员会明天开会最后做出决定，我知道他们已经得到了一些更低的价格，所以你这个价格没什么戏了，如果你的价格最低，你还是有可能的。”

9.买家会用黑脸/白脸的策略：“就我本人而言，我愿意和你做生意，但是委员会一些领导只考虑最低的价格。”

对策：你现在明白了为什么买主喜欢用请示领导的策略对付你了。庆幸的是，谈判高手知道如果娴熟而有效地面对这个挑战。让我教你一些对策。

先下手为强。你的第一招应该是：让买主在谈判开始之前就打消使用请示上级的方法，让他们承认，如果价格是可以接受的他们就可以自己做出决定。这就是我教我的房地产代理人在把买主带进汽车之前说的话：“我敢肯定，如果我们今天为你找的正是你最想要的家园，有什么理由你今天不做决定呢？”这也是汽车经销商在让你试开他的车前对你讲的话：“我相信我知道你想要什么，如果跟我猜的一样，你喜欢这辆车，那你还有什么理由不今天就做决定呢？”因为他们知道如果他们不先打消求你求助领导的做法，就有危险了，在迫使你做决定的压力下，你会臆造出一个上级领导作为拖延的战术。

所以，在你报价给买主之前，甚至在你从手提箱里拿出价目表之前，你应该漫不经心地说：“我不想给你施加压力……”（就谈话隐含的意思而言，这叫做准备——你准备给他们施加压力。你已经允许自己给他们施加压力。）“我不想给你们施加压力，但要让谈判有结果的话，我们现在就要谈好。所以我问你一个问题：如果这个报价能满足你的一切要求……”（简单明了，不是吗？）“如果这个报价能满足你们的一切要求，你们有什么理由不在今天就做出决定呢？”

对方不会认为这有什么妨害，因为他们在想：“满足我们所有的需要？没问题，还有很大的商量余地。”然而，如果你能让他们回答：“好吧，如果确实能满足我们的所有要求，我马上就表示同意。”那么你就取得了下面的成绩：

- 1.你已经削弱了他们告诉你他要反复考虑的权利。如果他们这样说出来，你就说：“好吧，咱们再谈一次。肯定有什么我说得不够清楚，因为你先前确实表示过你愿意今天就做出决定。”
- 2.你已经削弱了他们请示上级领导的权利，并削弱了他们说下面这些话的权利：“我们让我们的计划部门（或购买委员会）看一看。”

咬住不放。如果你不能阻止他们请示上级领导，那又该怎么办呢？我相信很多时候，你对买主发表了自己的意见以后，他们却马上就说：“很抱歉，这种规模的买卖，一切都得经过计划委员会认可，我得让他们做最后决定。”

当无法阻止买家请示上级的时候，谈判高手通常要采取三个步骤。

第一步：抬举他们的自尊。你面带微笑说：“但他们总得听您的建议，不是吗？”带一些人情味，抬举他们。他们可能会说：“是呀，我猜你是对的。如果我愿意，你就有希望。”但通常情况下他们会说：“是的，他们通常听我的意见，但我总得让委员会商量一下才能答复你。”

如果你意识到自己正在同一个自负的买主做买卖，在你开始报价之前你就要首先试探他们是否会请示领导：“你觉得你要是把我们的报价带回去给你的上级，他会同意吗？”通常一个自负的买主会犯错误，他会骄傲地告诉你他无需征得任何人的同意。

第二步：让买主接受你积极的建议，回去同委员会商量。你说：“你得同他们商量，对不对？”他们可能回答：“是的，是个好的建议，我回去同他们好好商量商量。”

在第二步中，谈判高手积极建议他们回去同领导商量。那么只可能有两种情况发生。他们要么说是的，要同委员会商量，要么说不用——因为……无论哪种情况，你都赢了。他们同意当然是更好，但是他们表示反对的时候，你应该说：“感谢上帝。”因为反对是买的信号。买主除了要买你的东西外，否则不会反对你的价格，他们不关心你要多少钱。

有一次我约见一个喜欢室内装修的妇女。一天，她特别兴奋，拽着我到奥林治县设计中心看一个小山羊皮的沙发。皮子是我所摸过的最柔软、光滑的皮子。我坐下来的时候，她说：“沙发不漂亮吗？”

我说：“没问题，是个漂亮的沙发。”

她说：“只要12000美元。”

我说：“不是太不可思议了吗，他们怎么用12000美元就做出来了？”

她说：“你对这个价格没意见吗？”

我告诉他：“我一点儿意见也没有。”

为什么我对这个价格没有意见？对了！因为我根本无意花12000美元买它，我不关心沙发套是什么。让我问你一个问题：如果我对买沙发感

兴趣，我会对价格没意见吗？哦，你最好相信我会对这个价格有意见！

褒贬是买主。在房地产中我们知道，我们领着别人看房子，如果他们走到哪里都连声赞叹，如果他们喜欢房子的一切，他们就不准备买。真想买的买主会说：“厨房不够大，我们不太喜欢，墙纸让人讨厌。或许我们得打通那堵墙。”这些人准备买。

想想，你一生中有没有一笔大买卖，买主一下就同意了你的价格？当然没有。所有认真的买主都对价格不满。

最大的问题不是反对——而是冷漠。我宁愿他们对你说：“即使你是世界上最后一家供应商，我也不从你们公司买东西……”而不愿他们说：“十年来我一直用同样的货源，挺不错的，我不想花时间讨论做什么变动。”冷漠是问题，而反对不是。

让我给你证明这一点。给我说反义词。如果我说白天，你就说黑夜。如果我说黑，你就说白，明白吗？下面是问题：“爱的反义词是什么？”如果你说恨，再想想。爱的反义词是冷漠。如果他们对你说《飘》中白瑞德说的：“坦率地讲，亲爱的，我根本不在乎！”此时，你知道电影快结束了。冷漠是你的问题，而不是反对。反对是想买的信号。

所以，当你对他们说：“你会同他们商量，不是吗？”他们可能说会或者不会。无论什么，你都赢了。然后你就可以进行第三步。

第三步：有保留成交。有保留成交是我将在第六部分教你的成交策略。它之所以起作用是因为它把一个大的决定变成一个小的决定。有保留成交是这样的：“我们草拟下面的内容：你们计划委员会有在 24 小时内因为任何具体理由拒绝建议的权利。”或者，“我们草拟下面的

内容：你们立法部门有在 24 小时内因为任何合法理由拒绝提议的权利。”

注意，你不是说让他们接受。这太直白了。你是说他们有权利因为具体原因而不接受。如果他们准备提交给律师，那就是法律原因。如果他们准备提交特许专利代理人，那就是税务原因，等等。要努力把他们的控制在具体理由上。

概括起来，如果你不能改变买主请示领导的想法，那么，你对策的三个步骤是：

1. 抬举买主的自尊。
2. 积极建议买主同上级领导商量。
3. 有保留成交。

反过来如何。如果别人试图阻止你求助领导，那又该怎么办呢？比如一个买主压迫你对价格和装船的货物做出承诺，但又想现在让你做出决定。她说：“哈里，我好象爱我的兄长一样爱你，但我做的是买卖，不能想怎么做就怎么做。赶快给我需要的东西吧，要不我就去找你的竞争对手了。”

你怎么办呢？很简单。你说：“简，我很愿意给你最后答复。实际上，如果你愿意，我现在就可以给你答复。但我不得不告诉你——如果你强迫我现在做决定的话，答案只能是不。明天，等我同我的人商量之后，答案也许是肯定的。所以，为什么你不等到明天，看看情况再说，不好吗？”

当心权力升级。你也许发现自己遇到了一种权力升级的情况。你认为交易已经做成了，只等买家的领导审批。于是，你觉得万事大吉，结果你发现副总经理没有同意。我认为，权力升级是令人愤怒的，是不

道德的，但你确实难于幸免。我相信你买汽车的时候经历过这样的情况。经过初期的谈判，出乎你意料的是，经销商马上接受了你给的很低的价格，等你接受了一个价格之后（从心理上确立起买车的想法），经销商可能会这样说：“好吧，看起来不错。我所要做的是上报我们经理，然后车就是你的了。”

你可能感到车钥匙和所有权证书已经在手里了，你坐在谈判室里庆祝你自己做成了这样一笔划算的买卖。这时，经销商带着经理进来了。经理坐下来，重新审视了一下你的价格。他说：“你知道，福雷德有点儿出格了。”福雷德看起来相当窘迫。“这个价格比我们工厂的发货清单整整低了500美元。”他创造了一个看起来冠冕堂皇的工厂清单。“当然，你不能让我们亏本儿吧，是不是？”

现在你自己觉得很难堪，你不知道如何作答。你觉得自己达成了交易，但福雷德的上司把它毙掉了。你没有考虑到卖汽车的人可以以低于发货单5%的价格卖给你汽车，而且由于工厂的激励他们仍然赚钱等等这些因素。你听从销售经理吹捧你的正派并迫使你又涨了200美元。你又一次觉得自己买下了这辆车，这时销售经理解释说以这样低廉的价格，他得征求他的经理的意见。于是依次进行，你发现自己陷在经理战之中，每个经理都能让你涨上一点儿。

作为销售人员，谈判的时候善于运用以及及时应对请示领导策略是很重要的，你要保留自己请示领导的权利。通常要阻止买家求助他们的领导。

对策：当你发现买家对你使用升级策略时，对策如下：

- 1.你也可以同样使用这一策略，抬出你逐步升级的领导。对方会很快明白你的用意，请求休战。

2.每升一级，你就应该回到你谈判开始的立场。不能让每一级领导都切掉一片你的意大利香肠。

3.在你获得最后批准而且签定合同之前不要认为交易已经成功。如果你开始从心理上认可这笔买卖，那你就会投入过多的情感，以至无法脱身。

4.最为重要的，不要因为懊恼而控制不住自己的脾气，放弃本来可能是双方都有好处的买卖。但是这种策略是不公平的也是不道德的。但买卖就是买卖，而与良心无关，对吗？你是在润滑商业的车轮，而不是教化恶人。

切记要点

不要让买家知道你要让领导做最后决定。

你的领导应该是一个模糊的实体，而不是一个具体的个人。

即使公司是你自己开的，你也可以使用这个策略，抬出你的组织。

谈判的时候不要太顾及面子，不要让买家诱使你承认自己有权力。

试图让买家承认，如果你能满足他们的所有要求他们就会同意你的意见。如果不行，依次使用下面三个策略：

1.抬举他们的自尊。

2.积极建议他们去请示领导。

3.有保留成交。

如果在你没有准备好的时候他们强迫你做决定，你就给他们一个决定，但要让他们知道在同你的人商量之前，这个决定只能是否定。

如果他们对你使用权力升级策略，在每升一级的时候你都回到原来的立场，而且抬出你的一级级领导。

在这一章中，我介绍了请示领导这个谈判策略的用法，现在你也应该更有自信来对付那些对你使用该计策的买家，在下一章中，我教你更多的谈判中期策略。

第十二章 避免敌对情绪

进入谈判中期阶段，问题大致确定，重要的是你要避免敌对情绪。在此刻，买家很快能看出你是否有意创造一种双赢的结果，或者你是不是个心狠手辣的对手，想揩尽可能的每一滴油。

我同一些委托人谈判就遇到这样的问题——他们是很有敌意的对手。你收到一封雪白的信封，左上角是醒目的黑字。你在想：“哦，不！这次又是什么？”你打开信封，对方的第一句话是什么呢？是威胁。如果你不给他们想要的东西，他们会采取什么行动呢？如果他们不想通过代价高昂的争论解决问题（有时我怀疑他们在这点上的动机），那么他们就不应该在谈判开始阶段充满敌意。

所以，你开始说的话要小心。如果买家开始的立场你完全不同意，不要争论。争论总是加剧买家证明自己正确的欲望。最好先同意买家的意见，然后采用“感觉／同样的感觉／发现”的公式扭转局势。你回答：“我完全理解你的感觉。其它很多买主过去跟你现在的感觉一样。（现在你已经散布了一种竞争气氛。你没有同他争吵，你在认同他。）但你知道我们总是发现什么吗？当我们进一步同买家探讨的时候，他们总是发现……”

“我简直没有时间跟一个胡说八道的推销员在这儿说话！”

“我理解你的感受，许多人都有同样的感觉，可是他们最后都……”

让我们看几个例子。

买主说：“你的价格太高了。”如果你同他争论，他认为有必要向你证明是你错了，而他是对的。相反，你可以回答：“我理解你的感觉。很多买主开始看我们报价的时候也跟你同样的感觉，然而他们经过进一步研究就会发现我们提供的是市场上的最优价格。”

如果买主说：“我听说你们运输部门有问题。”同他们争论会让他们怀疑你的客观性。相反，你说：“我知道你已经听说了什么，因为我也有所耳闻，我想这个传言可能始于几年前，但是我们正重新确定仓库的地点。现在像通用运输、通用电子这些大公司都信赖我们并及时发货，我们没有什么问题了。”

比如买家告诉你：“我不相信海外供应商，我想应该在国内完成。”你争论得越激烈，他们可能越是捍卫自己的立场。相反，你说：“我理解你的感觉，因为这些天以来其它很多人跟你的感觉完全一样，但你知道我们发现什么了吗？虽然我们最初的装配线在泰国完成，我们实际上大部分的工作还是在美国完成的，这就是为什么……”

当面争吵会产生敌对情绪，我们应该尽量避免，养成一种先表示同意然后扭转形势的习惯。温斯顿·丘吉尔深知这一点。他是一个伟大的老人，但他有一个弱点——他喜欢喝酒。他经常同主张禁酒的阿斯特女士发生争吵。一天，她走到他跟前，说到：“温斯顿，你真讨厌，你喝醉了。”他是个谈判高手，知道不应该争论，你应该先同意对方的观点然后扭转局势。他说到：“阿斯特女士，你绝对正确，我只喝醉了，你却长得太丑了。喝醉了等到早晨，我就清醒了。……”

你争吵的时候，别人就会争吵，这是本能。在讨论会上，我有时请坐在前排的人站起来。我把手掌伸向这个人，我请她把她的手贴着我的手放着，然后，没说一句话，我轻轻推她的手。自然的，没有任何暗示，她也开始推我的手。你推别人的时候，别人就推你。同样你和别人争吵的时候，别人就同你争吵。

“感觉／同样感觉／发现”这个公式的另外一个妙用是它给你时间思考。或许你在酒吧，那个妇女对你说：“世界上就剩下你一个男人，我也不需要你给我买饮料。”你以前从没有听过这样的话。你感到震惊。你不知道该说什么才好。但是如果你心里懂得“感觉／同样感觉／发现”

这个公式，你就可以说：“我了解你的感觉，其它很多人也有同样的感觉，但是，我却发现.....”

说完这些你可能想起该说的话来。同样，你在一些不顺利的时候追求买家，你可能打电话约见买主。你到他们那里的时候，他说：“我没有时间浪费来跟一个胡说八道的下贱的推销员讲话！”你冷静地回答：“我理解你的感受，很多人都有同样的感觉，然而.....”此时你已经恢复了镇定，知道该说些什么了！

对策：当买家运用“感觉／同样的感觉／发现”公式的时候，识破这种策略，然后用老虎钳策略：“我听见你说什么了。但是按照你给的价格我们一点利润也赚不到。你还是给个更合适的价格吧。”

切记要点

如果买家对你说的话有争议，不要同他争吵，因为争吵会产生对立情绪。

用“感觉／同样感觉／发现”的公式转变敌意。

当买家扔出一些不中听的话时，记住“感觉／同样感觉／发现”的公式，它会给你时间思考。

第十三章 服务贬值

现在让我来告诉你服务贬值的原则，教你一些对付买家的时候能派上用场的东西：你对他们所做的任何让步都会很快失去价值。你买的任何有形的东西在一些年后可能都会升值，但是服务在你提供完之后似乎很快就会贬值。

由于这个原因，谈判高手都明白，做任何让步的时候都应该立刻要求回报，因为你给人家的好处很快就会失去价值。两个小时以后它就会大大贬值。

房地产商非常熟悉服务贬值这个原则。当房主的房子卖不出去的时候，推销房子的人提出给自己6%的登记注册费来解决这个问题。听起来并不是多大一笔钱。然而，当她找到了买主，提供了这种服务的时候，那6%突然听起来却好象很大一笔钱。“6%！那就是12000美元呀！”卖主说到：“为什么，她干了什么？她所做的不过是把它放在一个注册服务上。”其实房地产商经销房产，又谈判合同，做得比卖主多得多。但你要记住这个原则：你提供完一种服务以后，服务就会很快贬值。

我相信你经历过这样的事情，不是吗？买主给你打电话，你同他做的是一小笔生意。他们那里现在一片混乱，因为他们长期的供货商现在没有给他们装货。现在整个生产线就要停工了，除非你明天一大早就给他们运一船货来。听起来是不是很熟悉？于是你彻夜不眠，重新安排各地的船只，克服一切困难保证及时把货物运到，以使他们的生产正常运行。你甚至亲自到买主的工厂，亲自监督卸船。买主喜欢你这样！他来到码头上，你正在胜利地用手掸去身上的尘土，他说：“难以相信你能为我们做这么多。真是难以相信！你们太让人难以置信了。爱你，爱你，爱你。”

于是，你说：“乔，很高兴为你这么做。必要的时候我们能提供这种服务。现在是不是你应该考虑考虑让我们公司做你的独家供应商？”

他回答：“听起来是个好主意，不过我现在没有时间，因为我得过去看看生产线，保证它正常运转。星期一早晨 10 点来我办公室，我们再商量。中午来更好，我请你吃饭。我真的感谢你为我们所做的一切，你真是太棒了。爱你，爱你，爱你。”于是，一个周末你都在想：“哥们儿！我成了！他欠我的！”然而星期一过去了，还是和往常一样难以同买主谈判，出什么差错了？服务贬值起了作用。你提供完服务以后，它会迅速贬值的。

这个例子告诉你，如果你在谈判中做出让步，立刻要求回报。不要等。不要坐在那里想，因为你给他们好处，他们欠你的，他们以后会偿还给你。带着世界上所有的善意，你服务的价值仍然迅速贬值。

管子工知道这一点，不是吗？他们知道一定要在干活之前而不是之后同你谈判。我房子外面有一根管子出了问题。我请来的管子工看了看之后，慢条斯理地摇摇头说：“道森先生，我知道问题出在哪里了，我能给你修好，你得给我 150 美元。”

我说：“好吧，修吧。”

你知道他花多少时间干完活吗？5 分钟！我说：“等一等，你干了 5 分钟就要 150 美元吗？，我是全国知名的演讲者，我也没挣这么多钱！”

“鲍勃先生、鲍勃太太，你们装修餐馆的各种原材料我都备齐了。我租了出租公司的卡车，给你们送到门口了。这是帐单，您签个字吧。”

“我看看吧……怎么这么多项目，收费也似乎高了点吧。”

“!?”

他回答：“我当全国著名演讲者的时候，我也没挣那么多钱！”

对策：如果你提供一种服务，切记：一旦服务完成，它就会迅速贬值。开始干活之前商量好价格。商量好一个公式，一旦情况变化你应该增加费用。如果能够的话先让对方付款。如果不能，任务进行中逐步付款，或任务完成以后尽可能快地付款。

切记要点

实物的价值可能上升，但是服务似乎总是贬值。

不要做出让步，并相信对方以后会偿还给你。

干活之前谈好价钱。

第十四章 切勿提出折中

下一条规则是谈判过程中切勿提出折中。在我们这个国家，有很强烈的公平竞争的意识。公平意识告诉我们如果双方给予的同样多，那就是公平的。如果福雷德想把自己的房子卖到20万美元，苏珊给19万美元，福雷德和苏珊都急于妥协，两个人都会想：“如果以19.5万美元的价格成交，那就很公平，因为我们做了同样多的让步。”这也许是公平的，也许不公平，它取决于福雷德和苏珊在谈判开始时的立场。如果房子真的值19万美元，福雷德利用苏珊对这所房子的酷爱而抬高价格，那就是不公平的。如果房子值20万美元，而且苏珊愿意给那么多，但是他在利用苏珊的金融危机，那也是不公平的。所以，不要落入陷阱，认为折中是解决你与买家价格分歧的公平的做法。

为了消除这种误解，我要指出，谈判高手明白折中不意味着在正中间一分为二。折中两次，比例为75%/25%。而且，你可以使对方折三次或更多。我曾经同一家银行谈判，他们对我拥有的一些房产有一揽子的抵押权，其中我已经卖了一处房产，根据合同给予他们32000美元的先期付款。我给他们28000美元，我让他们折中为30000美元。在以后几周谈判结束的时候，我让他们折中到29000美元，然后是28500美元，最后他们同意28250美元。

该策略原理如下：

最为重要的是，你永远不要自己先进行折中，但要鼓励对方折中。

比如你是一个建筑承包商的推销员。你一直在努力寻找改建的工作，你要价为86000美元，此时他们给75000美元。经过一段时间的谈判你让业主提高到了80000美元。你又提出来84000美元。以后怎么办呢？你有一种强烈的感觉如果你进行折中的话，他们可能会表示同意，那就意味着是82000美元。

不要折中，你应该这样。你说：“好吧，我想不应该就这么完了，我们觉得丢人，双方在价格上都花了这么长时间了。”（对已经花费的谈判时间，人们是更有弹性的。）我们已经花了这么多时间，我们的价格已经非常接近，我们双方都能忍受，如果因为4000美元的分歧使谈判破裂那是我们双方的耻辱。

如果你不断强调已经花费的大量时间，以及你们些微的价格分歧，最后对方可能会说：“那么，我们折中怎么样？”

你显得有些迟钝，说到：“折中，什么意思？我要84000美元，你给80000美元，你说你会涨到82000美元，我听见的是这个意思吗？”

“是的。”他说：“如果你能降到82000美元，我们就成交。”这样你已经改变了80000和82000美元之间的谈判幅度。谈判幅度现在是82000到84000之间，你还可以再多得一点。

于是，你说：“82000美元听起来比80000美元更合适一些，跟你说，我得同我们的人商量一下（或者抬出任何领导），看看他们觉得怎么样。我会告诉他们你给到了82000美元，看看我们能不能成交。我明天给你回话。”

第二天你回来了，对他们说：“哦，我的合伙人现在很难缠！我本来相信自己能让他们接受82000美元，但我昨天晚上花了两个小时又过了一遍数据，他们坚持说如果比84000少一分钱，我们就会亏本。但庆幸的是我们只有2000美元的分歧。”

作为销售人员，最为重要的是，你永远不要自己先进行折中，但要鼓励对方折中。

如果你坚持下去，最终他们还会再折中一次。

如果你能让他们折中的话，此策略让你多得1000美元的最低利润。然而即使你没能再让他们折中，最后你也以本来该由你先提出折中的价格82000美元成交，要害就在这里。要害是什么呢？

对了！他们认为他们赢了，因为你让他们折中到82000美元的价格。然后你让你的合伙人不愿意接受他们的提议。如果你先提出折中，那么你就会把你的价格放在桌面上，迫使他们同意你提出的价格。

对你来说这似乎是件很微妙的事情，但会对谁赢谁输有巨大的影响。记住谈判的本质就是总让对方感觉他们赢了。

所以，原则是永远不要首先提出折中，但总要鼓励对方这样做。

对策：当买主试图让你折中的时候，你使用请示上级领导或黑脸/白脸策略。“听起来还算合理，但我没有权力。你给个价格，我回去同我们的人商量一下，看看能不能让他们接受。”

切记要点

不要落入陷阱，认为折中是公平的事情。

折中不意味着从正中间分开，你可以几次进行。

不要首先提出，但要鼓励对方折中。让对方提出折中的话，你把他们置于建议地位。然后你可以不情愿接受他们的建议，让他们觉得自己赢了。

第十五章 烫手山芋

烫手山芋是说买主把本来属于他们的问题抛给你，使之成为你的问题。好象抛给你一个烧烤的烫手热山芋。

买家抛给你什么样的热山芋呢？

你有没有听说：“我们预算中没有这笔开支？”对你们的优质产品和良好服务他们没有相应的预算，这是谁的问题？是他们的问题，对吗？不是你的。但他们愿意抛给你，成为你的问题。

“我没有权力”又是怎么回事？她没有获得她所汇报的对象的信任，这又是谁的责任？是她的，对吗？不是你的，但她愿意抛给你，成为你的问题。

或许有家客户给你打电话说：“我需要你们送货上门，如果明天一大早那些零件到不了货，我的整个装配线就要立刻停产。”那是谁的日程表？他的，对吗？不是你的，但他愿意把问题抛给你，使之成为你的。

我从国际谈判中总结出了同样的道理。对方向你施压的时候，日内瓦武器控制谈判中的原则同样适用于你。参加国际谈判的人告诉你应该这样回应烫手的山芋：立刻检验它的真实性。当对方把问题抛给他们的时候，参加国际谈判的人就这样做。你得立刻弄清他们抛给你的是个难题，或者只是扔到谈判桌上试探你反应能力的什么东西。你必须立刻做出回应。迟了就来不及了。如果你继续纠缠在他们的问题上，他们就相信这是你的问题了，你想验证它的真实性已经太晚了。

我是个房地产经纪，我曾经是加利福尼亚南部一家有28家分支机构的公司的总裁。在经营房地产中我经常接到别人抛过来的烫手的热山芋。买主跑进我们的办公室说：“我们账上只有10000美元。”即使在蓝

领地区，那也是很低的付款额。我们的房地产代理人或许能接受，但是很不容易。

我会教代理人立刻验证他们的真实性——告诉买主：“也许我们能接受10000美元，但让我问你一个问题：如果我正好有一所房子适合你，在合适的地方，价格和项目都很理想，你家里人肯定会喜欢，你的孩子喜欢让他们的朋友来家里玩，但是要15000美元。有没有必要带你去看看呢？或者我领别的买主去看看？”

此人很少会这么说：“你听不懂我说的话吗？听着，10000美元，一分也不能多。我不关心那是怎样一笔好买卖。”十有八九他们会说：“我们真的不想动我们的存折，但是如果真是划得来的话，也行。或许乔叔叔能帮我们付款。”代理商马上发现买主抛给他的问题并非看起来那么严重。

如果你卖家具，你的一个客户可能会说：“我们有20美元要买一平方米的地毯，就这么多。”如果你接住了这个热山芋而不把它抛回去，你或许马上就开始考虑降价，因为你认为他们说的是真话。

相反，你应马上验证它的真实性，你说：“如果我给你看一块地毯，耐久性好，5年以后还像新的一样，但是仅多花10%，你想看看，是不是？”十有八九他们会说：“当然，我们看看。”你马上就知道价格问题并非看起来那么严重。

对买主抛过来的“我们没有那笔预算”的热山芋的另一个对策，你只是说：“那么，谁有权决定这个预算呢？”有时候，你可能得到下面的回答：“副总经理有权。”于是你说：“你想买，不是吗？为什么不给副总经理打个电话，看看你能不能得到他的同意，好吗？”然后他可能拿起电话打给副总经理，说服副总经理同意。有时就这么简单。但是你得立刻验证它的真实性。

我记得为阿拉斯加的承包商联合会举办过一个讨论会，他们安排我住在安卡拉奇—希尔顿饭店，我离开的那天需要很晚结帐。两个职员并肩站在柜台后面，我对其中一个说：“请你给我按6点钟结帐，好吗？”

她说：“道森先生，我们可以，但我们还是得多收半天得费用。”

我说：“谁有权能免除这一费用？”

她指着站在旁边的那位说到：“她能。”就是站在她旁边的那位！

于是我转向另外一个人：“你觉得怎么样？”

她说：“当然可以，没问题，结吧。”

对付“我们没有这笔预算”这一热山芋的另外一个方法就是问他们预算年到什么时候结束。我在加利福尼亚的一个保健组织训练过80个销售人员。会议前的几个星期，训练指导给我打电话，建议我们一起吃晚饭，以便她把公司的运转情况向我进行介绍。因为我知道她会为晚餐付账，所以我就选了奥林治一家最好的法国餐馆。我们吃得很丰盛。上甜食的时候，我说：“你知道你们该干什么吗？你们应该给每一个搞销售的人进一套我的磁带，好让他们能不断进行学习。”我说的时候，心里算好了：80个销售人员，每套磁带65美元，那么，除了他们答应的讲课费以外就又收入5,200美元。

她想了想，说：“罗杰，这似乎是个好主意，但我们没有这笔预算。”

我得自我坦白。我对下面的想法感到有些不好意思，但我还是想和你分享，因为你也曾有过这种想法的话，它会对你有所帮助。我想：“我要是降价，她会不会同意。”是不是个不好意思的想法？她并没说磁带的价格太高呀。她也没说要是我降价她也许会考虑。她只告诉我说她没有这笔开支。

庆幸的是我及时阻止了自己，做我教你们做的事情，验证它的真实性。我问她：“你的预算年到什么时候结束？”当时是8月，我想她可能告诉我是12月31日。

让我吃惊的是她说：“9月末。”

“所以你可以在10月1日做预算？”

“是的，我想我能。”

“那就没什么问题了。我给你把磁带运来，10月1日结帐？”

“那太好了。”她告诉我。不到30秒种，我做了5,200美元的生意，我知道当她把本来属于她的问题抛给我的时候，我应该验证它的真实性。

对此我感觉很得意，侍者把账单拿上来的时候，我把我的信用卡交给他，他拿走了。她静静地说：“我们准备付账的。”于是我想：“罗杰，有那么多糟糕的日子，你都经历了。今天一帆风顺，所以为什么不好好享受呢？”于是，我把侍者叫回来，告诉她我给错了信用卡！

所以要当心别人把他们的问题抛给你。你自己的问题已经够多了，不是吗？就像那个商人晚上心神不宁，睡不着觉。“亲爱的，有什么烦心事儿？你干嘛不上床？”他妻子问他。

他回答：“我那一大笔贷款明天就到期了，银行经理是我的一个好朋友，我讨厌对他说我们没有钱还给他。”

于是他妻子拿起电话，给他那个银行经理朋友打电话。她说：“贷款明天就到期了，我们没钱还你。”

丈夫火了，说：“你怎么这么干？我就怕这一点。”她回答：“亲爱的，现在是他的问题了，你上床睡觉吧。”

不要让别人把他的问题抛给你。

对策：当别人把烫手的山芋抛给你的时候，马上验证它的真实性，问他：“谁有权突破预算？”或者“谁有权决定不收费？”或者：“你的预算年什么时候结束？”如果你能铲除他们试图抛给你的障碍，即使是假设的，你也扔掉了热山芋。

切记要点

不要让别人把本来属于他们的问题抛给你。

当他们这么做的时候，当即验证它的真实性。你必须弄明白他们是真的不想做买卖，还是只想试探一下你的反应。

不要买进他们的程序问题。程序只是人们写下的东西，所以他们组织中的某个人有权改变或忽略它。

不要遇到什么问题都考虑降价。价格也许根本就不是问题。自己想一想：“不对买家做让步，我怎么样解决这个问题？”

第十六章 礼尚往来

现在我们来谈谈谈判中期的最后一个策略：礼尚往来。礼尚往来策略告诉你无论什么时候买家要你做出让步的时候，你自然应该要求一些回报。第一次使用这个策略,你就能赚回你花在这本书上的钱，而且从此每年都会让你赚上千块钱。

比如说你销售铲车，你卖给一家五金店一大批货物，他们要求你在他们开业之前30天，即8月15日发货。业务经理打电话给你说：“我们商店建设的日程要提前，我们想把开业时间提前到五一节那个周末。你们能不能下星期三之前提前发货？”你可能想：“太好了。货已经在我们的仓库里备好了，所以我宁愿提前装货，尽早得到付款。如果你们愿意，我们明天就发货。”

尽管你的第一感觉是说：“没问题。”但我还是希望你使用礼尚往来策略。

我希望你说：“坦率地讲，我不知道是否能那么快发货。我得同调度人员商量一下（记住领导要是模糊的实体概念），看看他们怎么说，但我先问你一个问题，如果我们能及时发货，你给我们什么回报？”

“迈克，我们的商场就要开业了，咱们原来说的星期五发货能不能提前到星期一呀？”

“可以可以，但我得给你协调几个部门的关系，麻烦一点。这样吧，你们先付一半的货款，我去跟总经理说一声，他一高兴，下个命令一切都好办。”

“行，就这样。”

可能发生下面一种或三种情况：

1.你也许真能得到回报。他们可能在想：“我们遇到问题了。我们得给他点什么刺激让他提前发货呢。”于是他们对你做了一些让步。他们也许马上会说：“我会告诉出纳今天给你开支票，”或者“你们帮好这个忙，12月我们在芝加哥开的分店也用你的货。”

2.索要一些回报你就提升了让步的价值。谈判的时候为什么要把自己的东西给别人呢？总要得到点什么，你以后也许用得着。“你还记得去年8月，你要我们提前发货吗？你知道说服我们这儿的人让他们重新变动发货日期有多难吗？我们为你做了那么多，你也别让我们等货款。今天给我们支票，好吗？”当你提高让步的价值的时候，你以后可以利用它礼尚往来了。

3.阻止每完没了的过程。这是你为什么使用礼尚往来策略的主要原因。如果他们知道每次他们对你有什么要求的时候，你们就要求相应的回报，就会阻止他们不断回过头来要得更多。我说不清有多少搞销售的在讨论会上找到我或打电话给我，说：“罗杰，能帮个忙吗？我们觉得已经做了一笔称心的买卖，认为根本不会有什么问题。谈判刚开始，他们就要求我们做一个小小让步。我们很高兴有这笔生意，所以我告诉他们：‘当然可以。’一周以后，他们又给我打了一个电话要求再做一个小小的让步，我们说：‘好吧，我想可以。’从那儿开始，一个接一个的要求。现在看起来好象我们要被拖垮了。”他们应该早就知道对方第一次要求小小让步的时候，就应该要求回报。“如果我们同意，你给我们什么？”

我对生产办公设备的50家公司的高级销售人员进行培训，他们有一个要害财务部门，同最大的客户谈判最大的买卖。这些人都是高手。讨论会上有个人刚同一家飞机制造商谈了一笔4300万的生意。（这还不是最高记录。我在一家规模巨大的电脑生产商培训总部进行培训的时候，听众中有一位刚刚谈完一笔30亿美元的生意，他也在我的讲座上听课。）

这个要害财务部有自己的副总经理。事后他来找我，告诉我说：“罗杰，你讲的礼尚往来的方法是我在所有讲座上听到的最有价值的一课，几年以来我一直参加这样的讨论会，觉得该听的都听到了，但是从没有人告诉我说不要求回报就做让步是一个多大的错误。你的这个看法以后会节约我们成千上万美元。”

给我制作了一些培训录像带的杰克·威尔逊，告诉我说在我教给他这个策略以后，他赚了几千美元。一家电视制作中心给他打电话说他们的一个摄像人员病了，杰克是否介意他们请一个已经同杰克签约的摄像人员来帮忙？这只是出于礼貌打的电话。过去，杰克可能会说：“没问题。”然而这一次，他们说：“如果我答应，你们给我什么好处？”出乎他的意料，他们说：“跟你说吧，下次你用我们演播室的时候，如果你超时的话，我们减免超时费。”他们向杰克做出了几千美元的让步，这些他过去是从没有要求过的。

请一字不差地用我教你的策略。如果你改变一个字，效果就大大不同了。例如，如果你把“如果我们给你做这些，你为我们做些什么呢？”改成“如果我们给你做这些，你也得给我们做这些。”你就表现出了对立情绪，这是谈判中非常敏感的时刻：对方面临压力，而且在请求你施惠。当然，你企图利用这种情况，要求一些具体的回报。不要这样，这会使谈判当场破裂。

当你问他们能给你什么回报的时候，他们可能说：“没门儿。”或者，“你继续同我们做生意，就是你得到的好处了。”这也不错，因为你问一问就有所收获，你没有什么损失。

如果必要，你可以坚持要求对方进行回报，你说：“除非你们愿意接受一笔应急运费，否则我想我们的人不会同意。”或者，“除非你提前付款。”

对策：如果买主用这个策略对付你，那你怎么办？比如你已经对买主提出了一个合理的要求，或许你卖的东西是紧俏商品，你请买主现在接一半货，另一半周末运到。你知道这不会给买家带来多大的不便，但是他决定利用这一点，向你耍些回报。这里是三种可能的回答：

问他要什么，如果合理，给他。记住我在第九章告诉你的。把精力集中在谈判问题上，不要因为买主难为你，你不高兴，就把一个小的问题变成大的问题。

告诉他你给他的已经是世界上最优惠的价格了。把责任推给上级领导（见第十一章）。

拒绝他的要求，但做出一些象征性的让步，让买主容易接受一些（见第二十一章），这样他就会觉得自己赢了。

切记要点

当对方要求小的让步的时候，你应该索要一些回报。

这样表达你的意思：“如果我为你们做这些，你为我们做什么？”

你可能马上得到回报。

可以抬升让步的价值，以便以后你把它作为礼尚往来的策略使用。

最为重要的，它会阻止没完没了的要求。

不要改变措辞，要求什么具体的东西，因为那会产生对立情绪。

好了，你现在已经学会了谈判中期的策略——你学到的决定整个谈判结果的策略。在下一章，我教你谈判结束时期的策略——准备得到买主承诺时你需要做的事情。

第十七章 黑脸／白脸

黑脸／白脸是最著名的谈判策略之一。查理·狄更斯在他的著作《远大前程》中第一次写到。在故事开始，年轻的英雄皮普在墓地上，这时从阴森森的迷雾中走出一个令人毛骨悚然的巨人。他是个囚犯，腿上缠着锁链。他要皮普回村子里拿些吃的，再拿一把锉，用它来锉断锁链。然而罪犯陷入一种困境。他想吓唬小孩按照他的吩咐去做，但是他不能给皮普施加太大的压力，使皮普吓得动不了窝，或者跑去报告警察。

罪犯的解决办法就是运用黑脸／白脸策略。我记不清原文是怎么写的，但是罪犯说的大致意思是：“皮普，我喜欢你，我不会伤害你，但是我得告诉你大雾中有我一个朋友在等我，他可能会打你，我是惟一能制服他的人，如果我不能除掉身上的锁链——如果你不帮我除掉它们的话——我的朋友可能会来追你。所以你得帮我。你明白吗？”黑脸／白脸策略是给别人施加压力而又不产生冲突的最好的策略。

我相信你在过去的警匪片中看到过这个策略。警察把犯罪嫌疑人带到警察局审问。第一个审问他的侦探是个长得凶巴巴、态度粗暴的人，他用一切手段威胁嫌犯。然后这个侦探被神秘地叫出去接电话，进来看管他的第二个侦探是个他见过的最为温和、友善的家伙。他坐下来，同罪犯交心。他递给他一支烟，说：“听着，孩子，情况没那么严重，我挺喜欢你的，我知道你犯了法。为什么不让我看看能帮你做些什么呢？”觉得这个好人跟你站在一起真是让人感动，但这当然不是真的。

然后这个好人继续询问，以你知道的一个小点开始谈判，他告诉罪犯说：“我知道侦探们真想知道的不过是你从哪儿搞到的枪，你把尸首藏在哪里了？”

从这样一个小点开始展开，效果不错，不是吗？汽车销售商对你说：“你要买这辆车的话，是蓝色的还是灰色的？”“你想要维尼龙的垫子还是皮的？”小的决定引出大的买卖。

房地产商说：“如果你买这套房子，你怎么装饰起居室？”或者，“哪间屋子给你的小孩做婴儿房？”好人总是问些小问题，他知道这可以引出大的决定。

买家用黑脸/白脸的策略对付你经常是超乎你的想象的。你同两个人谈判的时候要时时提防这一点。通常你会看出他们以这种或那种形式对付你。

例如，你给一个健康组织卖集体健康保险，你同一家生产割草机的公司的人力资源部副总经理约好见面。当秘书把你领进副总经理的办公室，你惊讶地发现公司的总经理也想来听你的介绍。

这是二对一的谈判，情况不太妙，但是你坚持了下来，进展还算顺利。于是，你觉得就要成交了。突然总经理生气了。他对副总经理说：“看呀，我就不相信这些人能给我们一个严肃的报价，对不起，我还有事。”然后他冲出门去。

如果你不经常谈判的话，你真的就动摇了。然后副总经理说：“哇，他经常这个样子，但我真的喜欢你提出的计划。我觉得我们可以接着谈。如果你的价格再调整一些，我想我们可以成交。说实话——你为什么不让我跟他说说，看能为你做点什么呢？”

如果你没有注意到他们对你使用的计策，你心里可能会想：“你认为总经理会同意多少呢？”结果很快你就会让副总经理给你说情——他其实根本就不站在你一边。

如果你认为我在夸大其辞，想想这个问题：你有没有在什么时候对一个卖汽车的说：“你能不能说服总经理接受？”好象卖汽车的人站在你一边而不是跟他们的人站在一起？我们买房子的时候有没有对领我们看房子的房地产代理人说：“你觉得卖主能不能接受？”让我问你几个问题：你的代理人为谁效力？谁给她工资？不是你，对吗？她为卖主工作，而且她成功地扮演了黑脸/白脸的角色。所以你要当心，因为你经常上当。

当我在加利福尼亚一家大的房地产公司做总裁的时候，我们有一个分公司经常赔本。这家分公司已经开业一年，但是我们签署的却是三年的办公室租约，这迫使我们以后两年还得让公司正常运转。然而，无论我怎么卖力，都找不到方法增加收入或减少办公室的开支。最大的问题是租金。我们一个月要支付1700美元，这一项花费就足以吃掉我们的利润。

我给房主打电话解释我的问题，企图让他把租金减少到1400美元一个月，这个数字可以让我们勉强生存。他说：“你还有两年的租约，你得设法度过难关。”我用了各种方法，都没有把他说服。看来我只有接受现实了。

最后，我使用了黑脸/白脸策略，还连带着一个紧迫的时间压力。几个星期以后我在一天晚上5：50的时候给他打电话。我说：“关于租金，现在有些问题了。你知道我完全同意你的意见。我签了三年合同，现在还剩两年，我们度过难关没有问题，但是问题是：半个小时以后我得出席董事会会议，如果他们问我是否你已经同意把租金减少到1400美元，如果我告诉他们没有，他们就会关掉公司。”

“我起诉！”房主抗议到。

“我知道，我完全同意。”我说，“我完全是站在你一边的，但问题是董事会，我得同他们打交道。如果你起诉他们，他们会说：‘好啊，这是

洛杉矶县，会让他们花两年时间打官司。’”

“怎么样，两位老总，我的价格你们是不是觉得非常合适呀？”

“什么合适，我忍了半天了，我再也听不下去你吹自己的价格合适了。对不起，我还有事。”

(喔，原来是黑脸呀。)

他的反应说明黑脸/白脸策略多么有效。他说：“你能不能在董事会上看看能为我做点什么？我愿意折中，把租金减到1550美元，但如果他们不同意，我可以再降到1500美元。”这个策略如此有效，以至于他请我在我们的董事会上替他说情！

不用冲突就给对方施加了压力，看看这是多么有效的方法。如果我对他说：“起诉吧，我要让你在法庭上折腾两年！”这将使他非常愤懑，我们得通过律师打两年的交道。让含糊的领导集体扮演黑脸，可以给他们施加难以置信的压力，而不让他对我们产生怨恨。

即使人人都心知肚明，该策略也是很有效的。卡特总统和里根总统从伊朗救出人质，不是这么回事吗？你还记得吗？卡特竞选失败。他迫切想在离任之前解决人质问题，这样他的继任者里根会给他记一功。于是他开始对伊朗领导人用黑脸/白脸策略。他对他说：“如果我是你，就跟我谈这个问题。不要指望一月新上台的政府。上帝，你有没有看看这些家伙？总统原来是个演牛仔的，副总统原来是中情局的头子。这些家伙比英国人还疯狂。很难说他们干出什么事情来。”

里根，也用这招，他说：“如果我是你，就同卡特了结这件事，他这个人不错。你肯定不喜欢我上台以后的意见。”的的确确，在里根就职演说的早上我们就看到人质被释放了。当然，伊朗人知道这是黑脸/白脸

策略，但是他们不想冒险使里根兑现他的威胁。这证明，即使对方心知肚明，这个策略也是有用的。

实际上，你同一个了解这些策略的人进行谈判，就更有意思了。就像棋逢对手，而不是同一个比不上你的对手下棋。

对策：别人用黑脸/白脸对付你的时候，试试下面的策略：

- 1.第一个策略是揭穿它。尽管有很多解决问题的方法，但这可能是你需要了解的惟一策略。黑脸/白脸策略人所共知，运用此计而被当场识破的人会觉得尴尬。如果你看出对方运用此计，你应该微笑着说：“喂，接下来你是不是要用黑脸/白脸的策略？来来来，坐下来，咱们解决解决这个问题。”通常他们感到不好意思而偃旗息鼓。
- 2.你可以创造一个自己的黑脸来回击。你告诉他们你愿意按照他们的要求去做，但坐在领导办公室里的人沉迷于原来的计划。你总是可以虚构一个比谈判桌前在场的黑脸更加强硬的黑脸来。
- 3.你可以向他们的上级核对此事。例如，如果你同零售商及其领导谈判，你可以给经销商货主打电话，说：“你们的买主跟我扮演黑脸/白脸策略，你不赞成这种事情，是不是？”（要当心，越过买主去找上级的做法可能使买主对你产生恶感，给你带来更大的问题。）
- 4.有时就让黑脸表达他的意见，尤其是他让人讨厌的时候。最终，他的人会觉得厌倦听他唠叨，告诉他闭嘴！
- 5.你可以对那个白脸说：“我知道你们两个用的是什计策。从现在起你说的任何话我都认为是你说的。”于是你现在有两个黑脸要对付，于是就化解了这个策略。有时你心里就把他们都当作黑脸也是可以解决问题的，不必要揭穿他们。

6.如果对方带个律师或领导来，他明显是来扮演黑脸的。他们一进门你就要先发制人。你对他们说：“我敢保证你是扮演黑脸来的，但我们还是收起这一招吧。我和你一样急于解决问题，那我们为什么不采取双赢的办法呢？好不好？”这真的就缴了他们的械。

切记要点

买主用黑脸/白脸策略对付你的时候很多，这是你想不到的。同两个或更多的人谈判的时候，你要当心。

这是一个不产生冲突但又可以施加压力的有效方法。

揭穿它。众所周知的策略，你抓住他们的时候，他们会不好意思，然后偃旗息鼓。

第十八章 蚕食策略

现在让我们来谈谈蚕食策略。这是谈判后期一个重要的策略，因为它完成了两件事情：首先，使你已经同买主达成的交易锦上添花；第二，你可以用它使买主同意他先前不愿意同意的东西。

汽车销售商懂得这一点，不是吗？他们知道如果他们向你提的要求太多，你就产生了一种抵触情绪。他们知道首先要让你有这样的想法：“是的，我要买车，是的，我要在这儿买车。”即使那意味着卖给你任何品牌或型号的汽车，即使是一辆赚不到利润的汽车。然后他们会把你领进屋子里开始把一切附加费用加进去，使之成为汽车的利润。

所以，蚕食的原则告诉你，谈判后期运用蚕食策略，你更容易得到一些东西。孩子们在这方面就很出色。如果你家里有十几岁的孩子，你就知道他们根本不用上谈判技巧的课程！但是你得学——就为能顺利完成抚养他们的任务——因为他们天生就是谈判高手！并非因为他们在学校学过，而是因为他们小的时候，他们得到的任何东西都是通过运用谈判技巧获得的。我女儿朱利娅高中毕业的时候想让我送给她一件毕业礼物。在她未公开的日程表中有三件东西：

- 1.想到欧洲旅行 5 个星期。
- 2.她想要1200美元的零花钱。
- 3.她想要一个新的箱子。

她很聪明，没有一下子都提出来。

她是个谈判高手，首先让我同意她去旅行，几周以后又给我写到（因为人们更可信他们看到的文字）她想要1200美元的零花钱，让我答应她。就在最后一刻，她又来找我说：“你不想让我拿着那个破烂不堪

的箱子到欧洲旅行吧？所有的孩子都带着新箱子！”她也得到了！如果她一下子提出来，我可能会否定了箱子，然后否定零花钱。

为什么蚕食是这样有用的技巧？要弄清它为什么起作用，几个心理学家在加拿大赛场上做过一个研究。他们研究人们在下赌注前那一刻的态度，还有下完赌注之后那一刻的态度。他们发现在下赌注之前，人们对自己要做的事情毫无把握而且十分焦虑。（我想让你把这个故事讲给那个第一次跟你做生意的公司的采购，你可能成功地卖给了他你的产品和服务，但是买主一定焦虑不安，对该不该同你做这笔生意感到没有把握。）在赛场上，他们发现，一旦人们做出了决定，下完了赌注，他们突然对自己所做的事情充满信心，通常想在比赛开始之前再加一倍的赌注。从本质上讲，一旦做了决定他们就兴奋不已。做决定之前，他们抗拒它，一旦做出了决定，他们就支持它。

如果你是个赌徒，你感受过那种激动人心的时刻，不是吗？看看在拉斯维加斯或者大西洋赌城的轮盘赌。桌主旋转赌盘。就在最后一刻，人们又纷纷追加赌注。心里总是进一步肯定他们已经做出的决定。

我在费城的一次会议上发表讲话，当时宾夕法尼亚的彩票中奖金额是5千万，听众中有很多人持有彩票，为了说明人们怎样加强自己已经做出的决定，我企图从一个听众那里买一张彩票。你认为他们会卖给我一张吗？不，他们不会，即使你给他50倍的买价。我相信这一点，他们买彩票之前，对微乎其微的中奖机会没有把握，焦躁不安。然而一旦做出了决定，他们就拒绝改变主意，心里进一步肯定他们已经做出的决定。

所以，谈判高手的一个原则就是你不必一下子要求所有的东西。你在谈判中先让对方同意，然后再回过头来追加要求。

你也许把谈判过程看成是向山上滚一个球，一个比你还大的橡胶球，你奋力把它举到山顶上，山顶就是你在谈判中的第一次认可。一旦你

到达这一点，球会轻而易举滚到山下。这是因为人们在做出最初的决定之后感觉好起来了。减轻了压力，他们感觉轻松了许多。他们的意识进一步肯定了他们刚刚做出的决定，对你可能提出的任何要求他们都更容易接受。

所以，你经常要进行第二次努力。或许你卖打包机，你试图说服你的客户应该买最贵的那种，但她不肯出那么多钱。你也不再坚持，但在离开之前你一点点追加。在其它一切方面都达成协议以后，你说：“我们能不能再看看最贵的那种？我不是向谁都推荐这种，但就你们的规模和发展潜力，我真的认为你们应该买这个。那也只不过意味着每月外加500美元。”你很有可能听他们说：“那好吧，如果你认为这很重要，咱们就谈谈吧。”

或许你卖办公设备，你的一个计划是收取额外的服务费，你向买主提出来的时候，他们说：“我们对服务保障不感兴趣。我们知道你赚多少利润，我们要损失不少钱。需要服务的时候我们再付钱。”此时，你可能想你不愿意因为服务费的问题让买卖黄了，所以你退缩了。你离开前有没有勇气说：“我们能不能再商量一下服务费的问题？你们失去的可能是保修的机会，如果你们的雇员知道我们签定的服务合同中包含电话费，他们可能经常打电话找我们，我们的技术人员能提前检查出问题。如果你现在花了这笔钱，机器寿命会更长久。我真的觉得是可以的，那不过意味着每月额外花费45美元。”你很可能听到这样的回答：“好吧，如果你认为这很重要，我们就谈谈吧。”

既然你已经掌握了蚕食这个不错的技巧，谈判开始以后考虑下面几点问题：

- 1.在达成最初协议之后你有没有可以一点点吃进的东西？
- 2.你有没有打算就第一轮谈判中对方没有同意的内容进行第二次努力？

3.你有没有准备在谈判的最后关头他们对你使用蚕食政策？

对策：当心人们对你使用蚕食策略！谈判中总有某个时刻你觉得自己非常非常脆弱，此时你觉得谈判就要告吹了。

我敢打赌你肯定在什么时候当过蚕食的牺牲品。卖汽车或者卡车的时候，你最后的感觉还是很好的，因为你找到了买主。谈判带来的压力和紧张已经过去了。客户坐在你办公室里写支票，但正当他要签上自己名字的时候，他抬起头来说到：“包括一箱油，是不是？”

你之所以有最脆弱的时候，主要有两个原因：

1.刚刚做一笔买卖，所以你自我感觉不错。你感觉好的时候就容易把你原来不愿给予别人的东西给予了别人。

2.你在想：“哦，不。我觉得我们什么都谈好了。我不想冒险重新再来，重新谈所有问题，这样整笔生意就丢了。或许我最好做出这点儿让步吧。”

所以，买主做出决定以后就是你最为脆弱的时候。当心买主蚕食你。你做成了一笔大买卖，激动不已，你迫不及待打电话告诉销售经理你的成就。买主告诉你他需要给采购部要一个定单号给你。打电话的时候，他把手捂着话筒说：“顺便问一句，你能给我们60天的时间付款，是不是？你的竞争对手都是。”因为你刚谈好了一笔大买卖，你怕失去它，你不愿重新再谈一遍，你得努力避免妥协的可能。

为了避免买主对你使用蚕食策略：

1.要明确写出任何外加的让步需要他们付出的代价。列出你认为可行的附加条款，但要指明他们付出的代价。列出培训、安装、额外担保以及他们可能蚕食的任何情况。

2.不要给自己做出让步的权力。用我在第四章教你的上级领导策略和前面教你的黑脸/白脸策略。

当买主试图蚕食你的时候，你要体贴地让他感觉——简单！你这么有的时候必须小心，因为你正处在谈判敏感的阶段，所以你要温和地说：“哦，好啊，你跟我们要了一个绝妙的价格，也不要让我们等钱等得太久，是不是？”确保你要面带微笑，让他们别太认真！

你还要知道如何防止谈判后的蚕食。买主有时希望在谈判中蚕食你，也想在事后蚕食你。

1.买主同意30天的期限，但是故意拖延到60天或更长。

2.她30天内付款但是折扣了15%。

3.她要求不要因为意外的财务问题额外收费，有时就是为了拖延付款。

4.她反对支付安装费，说你没跟她说明。

5.她拒绝付费，说你的竞争对手都没有收费。

6.她跟你签合同是整车装货，但是最后一刻又打电话说要分装，但价钱不变。

7.她拒绝支付技术费用，或者大打折扣，尽管谈判中她把它作为次要内容加以排除。

8.她要求额外的证明文件，而且不愿为此付费。

你可以避免很多不愉快的事件，通过：

1.把所有细节事先谈好，并形成书面文字。不要留下尾巴：“以后再说。”不要偷懒，认为现在回避一个问题以后你就更有可能成交。

2.运用策略创造一种让对方感觉自己赢了的气氛。如果他们觉得自己赢了，在谈判期间和谈判之后他们就不太可能对你进行蚕食。

谈判高手总能考虑进行蚕食的可能。掌握时机是很重要的——抓住对方压力有所缓解，且因谈判成功而大舒一口气的时机。

另一方面，当心买主在最后一刻，即你感觉良好的时候蚕食你的可能性。此时，你是最为脆弱的，你最容易做出让步，然后半个小时以后你就后悔：“我到底做了什么？我没有必要那么做。我们已经达成了所有协议。”

切记要点

运用精心设计的蚕食策略，在谈判结束的时候你可以得到客户先前不愿意接受的东西。

蚕食策略之所以有用是因为买主一旦做出决定他的心情会彻底改变，谈判开始的时候他的心理可能就是是否买你的产品进行着激烈的斗争，但一旦决定购买，你就可以蚕食更大的定单，或更好的产品和服务。

愿意做进一步努力是区别出色的推销员和不错的推销员的标准。

写明任何额外的特征、服务或项目的费用，防止买主对你进行蚕食，不要给自己妥协的权力。

当买主对你进行蚕食的时候，用一种温和的方式让对方觉得没什么困难。

为了避免谈判后的蚕食，书面说明一切细节，并运用能使他们感觉自己赢了策略。

第十九章 让步的类型

现在让我来教你让步的类型。在一轮又一轮的价格谈判中，当心不要把你做出的让步固定为某一种模式。比如你卖器械，你以15000美元的价格开始谈判，但是你可以降到14000美元拿到定单。所以你的谈判幅度是1000美元。

你怎么让出这1000美元是很关键的。应该避免4种错误：

错误一：平均幅度。这是指你把1000美元分四次做出平均幅度的让步：

250美元 250美元 250美元 250美元

想想，如果你这么做买主会怎么想。他不知道你能让多少，他们所知道的就是每次都得到250美元。于是他不断跟你讲。实际上，任何两次相同的让步都是错误的。被迫又让出250美元的时候，你不是在告诉别人下一次让步也是250美元吗？

错误二：最后做个大让步。即你做出600美元的让步，紧接着是400美元。

600美元 400美元 0美元 0美元

然后你告诉买家：“这绝对是我们的底限了。多一分我都不能给了。”买主觉得你先让了600，接着又让出400，他相信至少还能再使你让出100。他说：“这个价格差不多，你要是再降100美元，我们就成交。”你拒绝了，告诉他10美元都不能降了，因为你已经给他一个底限了。此时买主一定很沮丧，他在想：“你400美元都让了，现在就100美元都不行！你怎么这么不好说话？”所以，不要最后做出一个大的让步，因为那会产生敌意。

错误三：一下子都让出去。另外一种让步的类型是一下子把1000美元的谈判幅度都让出去。

1000美元 0美元 0美元 0美元

你可能在想：“买主到底怎么能让我一下子把整个谈判幅度都让出去呢？”很容易！他们给你打电话，说：“你是我们正在考虑的三家供应商之一。现在你们排在前头，但是我们认为最公平的方法是请你们三家最后给一个价。”除非你训练有素，不然你就会惊慌失措，一下子把价降到底，尽管他们没有给你任何保证说不会再来一轮竞争。

买主让你把价格降到底限的另外一种方法是使用“我们不喜欢谈判”的伎俩。买主满脸真诚地说：“告诉你我们做生意的方式吧，在1926年，我们公司刚刚创立的时候，公司的创立者说：‘我们要真诚地对待供应商，不要跟他们讨价还价。让他们给最低的价格，然后告诉他们我们是否接受。’我们经常这么办。所以，你给我们一个最低价，看我们能不能接受。因为我们不喜欢谈判。”买主在跟你撒谎！他喜欢谈判！这就是谈判——看看他能不能在谈判开始之前就让你做出最大的让步。

错误四：首先做出小小的让步试试深浅。我们都倾向于先让出一点小利，看看情况。所以，你首先告诉买主：“我也许可以降100美元，但那是我们的极限了。”如果他们拒绝，你可能想：“不像我想得那么容易。”于是你又降200美元。你又让了300美元之后仍然没有得到定单，你的谈判幅度中还剩400美元，所以你全让给了他们。

100美元 200美元 300美元 400美元

看清楚你干什么了吗？你开始让了一小步，然后累积让了一大步，这么做你永远都无法成交，因为每次他们要你做出让步的时候，他们得到的越来越多。

这些做法都是错误的，因为它们在买主心里形成一种期待的定势。让步的最好方法是首先做出一个合理的让步，它可以抓住这笔买卖。也许500美元的让步并不过分。这是你谈判幅度的一半。然后要确保你再做出让步的时候越来越小。你的下一次让步可能是200美元，然后100美元，然后50美元。

500美元 200美元 100美元 50美元

减少让步的幅度可以让买主确信他已经让你竭尽全力了。

如果你想验证一下这是不是有效，在你孩子身上试试。等到下次他来跟你要郊游的零花钱。他们跟你要100美元，你说：“没门儿！你知道不知道我像你那么大的时候只有5毛钱零花钱？而且，我得自己买鞋穿，在雪里步行10英里到学校，来回翻山越岭。所以我得脱下鞋子赤脚走路来攒钱（或者世界上任何父母讲给孩子的故事）。我不可能给你100美元。我给你50美元，就这么多！”

“50美元不行。”你的孩子严正抗议。

现在你已经确定了谈判幅度。他们要100美元，你给50美元。谈判进程很艰难，你涨到60美元，然后65美元，最后67.50美元。到67.50美元的时候，你不必告诉他们他们说他们不可能再多要了。你的让步越来越小就已经暗示他们不可能再多要了。

对策：你谈判的时候，应该小心谨慎。细心观察买主对你做出的让步，把他们写下来。然而，不要因为他让步的幅度越来越小就认为他已经让到底限了。那可能只是一种诡计。

切记要点

你让步的方式可能在买主心里形成一种期待的定势。

不要做均等的让步，因为买主的要求可能无休无止。

不要做最后一个大的让步，因为它产生敌意。

不要因为买主要求你给出最后的实价或者声称他不喜欢谈判你就一下子让到谈判底限。

逐渐缩小让步幅度，暗示你已经竭尽全力。

在第二十章我将教你一个有效的方法，让那个一点点磨你降价的买主做出决定。

第二十章 反悔

我再来教你后期谈判策略中一个结束谈判的有效方法：反悔。买主守信用的时候，你用不着使用这个策略。只有当你觉得买主没完没了磨你降价的时候，你再使用。或者你知道买主想做成这笔买卖，但他们心里想的是：“再跟这个人讲讲，看我一小时能挣多少钱？”

比如说你买的小饰物，每件1.80美元。买主给你1.60美元。你们谈来谈去最后发现他可能同意1.72美元。然而买主想：“我让他从1.80美元降到了1.72美元，我打赌能再挤出1分钱。我打赌能让卖主同意1.71美元。”

于是他说：“看呀，生意现在真的不好做，除非你能降到1.71美元的价格，否则我不能买你的东西。”

他可能只是引诱你，只是想看看他是不是能说动你。不要心慌，觉得自己得做出点让步好让谈判进行下去。阻止他软磨硬泡的最好方法就是说：“我没把握是不是能这么做，但跟你说吧，如果我能够，我会同意的。”这是我在前面章节中教你的黑脸/白脸策略的微妙形式。“我回去看看，我们重新考虑考虑，看看行不行。明天我再回来找你。”

第二天你回来了，而且假装要收回你前一天做出的让步。你说：“我真的不好意思，但我们整晚上都在重新估算这些货的价格，中间有某个环节出了错。原材料的价格已经上涨了，评估人员没有计算进去。我知道我们昨天说的是1.72美元，但我们连这个价格也不能给你了——1.73美元是我们可能给你的最低价格。

买主的反应是什么呢？他生气了，说：“嘿，等一等，伙计，昨天我们谈的是1.72美元，1.72美元我能接受。”买主立刻就忘了1.71美元。反悔的策略阻止了买主的软磨硬泡。

你利用这个策略也可以反悔你答应的某一项内容。下面是四个例子。

1.我知道现在我们正在商量免去安装费用的问题，但是现在我们的人告诉我，以这个价格 我们无法办到。

2.我知道我们正在讨论包括运费在内的价格问题，但我的统计人员告诉我说，以这样低的价格，我们简直是在发疯。

3.我知道你们提出60天的期限，但以这个价格我们要求在30天内付款。

4.是的，我告诉过你我们愿意减免给你们进行人员培训的费用，但是我们的人说以这样低的价格我们只好收费。

不要在大事情上动手脚，因为这会真的激怒买主。反悔是场赌博，但它可以迫使买家做出决定，通常的情况是要么买卖成交，要么谈判破裂。

对策：我们都听到过卖电器的或卖汽车的这样说：“让我回去跟销售经理商量一下，看看我能为做些什么。”然后他回来说：“我真是太不好意思了！你知道我们谈的那个专题广告吗？我本来以为那个广告还生效，但是上周六作废了。甚至昨天那个价我都不能卖给你了。”马上， 你不想再要求卖主做出更大让步了，你赶紧咬住昨天的价格。不要让这种事情发生。

“你们的销售人员承诺给我们的价格是19元，我们经理今天来就是签合同的呀。”

“不，不。我们的推销员昨天回来一算，有个地方搞错了，20元是我们的最低价。他们还想给你们打电话，谁知你们已经来了。”

当有人这么对你的时候，不要害怕，坚持要求他首先解决好他自己的内部问题。等她确定谁有权做决定以后，你再恢复谈判。

切记要点

反悔是种赌博，只有当买主对你软磨硬泡的时候再使用。

你可以反悔你做的上一个让步，或者反悔包括运输、安装、培训或附加条款的费用。

避免直接冲突，让黑脸成为一个模糊的实体。继续站在买主一方。

第二十一章 小恩小惠的安慰

在谈判的最后采用小恩小惠的安慰，这个策略是很重要的，尤其是你同对谈判技巧有研究的人打交道的时候。如果他们过于相信自己的谈判能力，你可以违背常规而达成协议，而且整个谈判都有利于你这边。如果是这样，产生问题的或许不是价格或条款，而是买主的自尊。

你可能不知道，你走进他办公室以前，他对采购部门的人说：“看我怎么跟他谈，我知道怎么做，我会拿回个好价钱。”

结果在谈判中并没有他想的那么顺利，他不愿意接受你的价格，因为他不想让自己感觉输给你了。你必须让他容易接受。谈判高手知道达到这个目的的最好方法就是最后的时候再做一个小小的让步。让步的幅度可以非常非常小，但仍然奏效，因为不是让步的多少而是让步的时机更为重要。

你可以说：“我跟你讲，我真的一点都不能降了。如果你能接受这个价格，我个人亲自监督安装，确保运行顺利。”

或许你早就打算这么办了，但关键的是你一直都非常客气，买主容易接受，所以他可能回答：“好吧，好吧，如果你能做到这一点，我们就接受这个价格。”那么，他就不会觉得在谈判中输给了你——他觉得自己有了补偿。

小恩小惠的安慰策略是你永远不要一开始就给出最优价格的另外一个原因。因为，如果在谈判结束之前你已经做出了全部让步，你就没有什么安慰买主的了。

下面是你可以给的小恩小惠：

- 1.关于如何操纵机器的培训课程。
- 2.如果你卖办公设备，给他们开列存货清单，并列入自动重新订购系统。
- 3.保持90天内价格不变，以便他们重新使用这份定单。
- 4.30天期限延长到45天。
- 5.以该价格成交则三年中有两年可以提供附加服务担保。

记住，关键的问题是让步的时机而不是让步的幅度，它可以非常微小，但还是有一定作用的。运用这种策略，谈判高手可以让买主感觉舒服一些。

对策：如果买主做出象征性让步来宽慰你，你就诱使他摊牌。不要让他得逞。你可以回答：“我很感谢你愿意对我做出让步，但是像这种象征性的让步不会解决问题。你知道我得向我们的人交代。给我一个合理的让步让我能带得回去，并有可能让他们同意。好不好？”

切记要点

如果买主过于相信自己的谈判能力，她争强好胜的自尊心可能妨碍你们达成协议。

用最后时刻小小的让步来安慰买主，减轻他输给你的感觉。

因为时机比让步多少更为重要，所以它可以很小很小，但仍然十分奏效。

第二十二章 草拟合同

现在口头谈判结束，需要草拟书面合同了。一般的谈判过程都是双方先就细节问题口头达成协议，然后写成书面文字供双方查阅或批准通过。我曾经遇到过这样的情况，我们在口头谈判过程中讨论了每一个细节，但总是有些内容漏掉了，需要在书面中叙述清楚。我们坐下来签协议的时候不得经过对方的认可或再就这些内容进行商榷。此时，拟写合同的一方对没有拟写合同的另一方享有很大的优势。

可能的情况是，拟写合同的人至少会想起至少半打的内容是口头谈判时没有包含进去的。写合同的人就可以按照有利于己方的语言澄清这些内容，让对方在签字的时候再提出修改意见。

所以，不要让对方拟写合同，这样你就会处于不利地位。这适用于简单的讨价还价，也适用于几百页长的协议。例如，一个房地产销售代理给卖公寓的一个报价。卖方同意对方提出的一般条款，但想要把价格提高5000美元。在此，不论代表卖主的注册代理人还是代表买主的销售代理人，都可以从他的皮箱里拿出一个反对意见。

销售代理写出一份简短的反还价让卖主签字，卖方代理人看完后又交给销售代理。没有必要特别复杂：“同意，除价格为598000美元一项。”

“迈克，我们的合同起草好了，你再看看，咱们马上就签。”

“咦，这一条好象咱们并没有谈到呀!”

然而，注册代理人书写自己意见的时候，她也许想到一些对卖方有利的东西，她可能写到：“同意，除价格598000美元一项。外加5000美元，契据由第三者保存，如有不同意见请在24小时内说明。”

如果是代表买方的销售代理拟写意见，他可能写到：“同意，除598000美元一项，外加5000美元写进照会，由卖方带回。”

这些附加条款无论对渴望成交的买主还是卖主而言都不是什么大的问题。但是，它实质上对书写简短意见的一方有利。如果书写这样简短的意见都能有那么大的影响，想想对一个若干页的合同会产生多么大的影响。

记住，这也许不只是利用对方的问题，双方也许都真的认为口头达成的协议一旦写到书面上其含义的解释将有所不同。一个典型的例子是由卡特总统、埃及的萨达特总统和以色列的贝京总理签署的戴维营协议。在戴维营经过数日艰苦的谈判，他们都感觉自己的努力化为泡影，就在最后一刻，他们找到了自己所认为的突破口。他们兴高采烈地飞到华盛顿，当着广大公众的面签署协议。通常不爱动感情的贝京总理对妻子说：“夫人，今晚我们要被载入史册了。”也许是这样。然而实际上很多年以后，协议中的任何条款几乎都没有起什么作用。他们满腔热情认为自己已经达成了协议，实际上没有。

如果你来起草合同，一个好主意是，整个谈判过程中你都要做笔记，对将被写进最后协议的任何一个条款前面都要打上标记。这有两个用途：

- 1.提醒你包括进你想要的每一点。
- 2.在你写合同的时候，你可能不愿意包括那些你不能使对方接受的内容。你的笔记会给你信心把它囊括进去，即使你记不清楚了。

如果你们是个谈判团，确保在把合同呈给对方之前让你的成员过目。你也许漏掉了应该包括进去的一点，或许解释有误的地方。谈判团领导可能一时头脑发热觉得对方同意了某项条款，而旁观者却觉得它叙述得并不清楚，这是常有的事儿。

我不太赞成让律师去谈判，因为他们很少有人是谈判高手。他们容易产生对立情绪，因为他们习惯于威胁对方屈服。他们很少寻找创造性的答案，因为他们的首要任务是让你摆脱麻烦，而不是赚钱。在法律学校，律师不训练做交易，只训练如何破坏交易。然而在我们这个好诉讼的社会，没有什么协议的条款不能被提交到法庭上，所以最好的办法是在签字之前让律师首肯你的协议。这样做的一个理由是当你草拟合同的时候，你负有责任。如果合同中有什么内容不清楚，法官会追究起草合同一方的责任，在这一点上你就输了。所以，你起草的并要对方签字的一份复杂的合同不过是个意向书，让律师修改才可能使之成为有效的法律文件。最好你要竭尽全力以达成最后协议。

口头谈判一结束，尽快在协议上签字。因为你等待的时间越长，对方对条款研究得越清楚，他越可能忘掉认可的条款并怀疑你起草的内容。

而且，确保对方理解协议的内容。不要企图让对方签署一个你明明知道他并不理解其含义的合同。如果出了问题，对方没有什么责任，你却会受到惩罚。

我发现有个好办法，在谈判开始之前把我要的协议写出来。我不拿给对方看，但是把它同最后达成的协议比较一下，可以看看我做得怎么样，这是有帮助的。有时候，你很容易激动，因为对方做出了出乎意料的让步。然后你的热情驱使你向前，你对你所认为的美妙交易表示赞成。其实，只有你清楚地确立了自己的目标，它才可能是笔好买卖，否则它也许没有你想的那么好。

如果你草拟了一份你认为对方可能不愿接受的协议，你可以动动心眼，写进下面的内容：“你的律师有权以任何合法的理由拒绝合同”来鼓励对方签字。如果他们还不愿意，你就更宽泛一些：“你方律师有权批准。”

现在合同写好了，你该签字了。这不是什么轻松的事情，但在一个由电脑产生合同的年代，每次合同递到跟前的时候你都要重新读一读。在过去，合同该打印的时候，双方都看一遍，改动的地方写下来，每个人都在改动的地方标上自己名字的大写字母。你只要看一眼就很快会发现你所做的或认可的改动之处。现在是电脑打印合同，我们更可能在电脑上改动或者打印一份新的合同。

危险就在这里。你也许已经拒绝签署了合同中的某个条文，对方表示同意，而且答应送给你一份正确的让你签字。送到你桌子上的时候，你正忙着，所以你草草看看他们按你要求所做的改动，然后翻到最后一页，签上了自己的名字。遗憾的是，因为你没有花点时间重新把合同整个读一遍，你没有注意到他们还做了一些其它的改动，或许是一些显眼的变动，比如把“货物发到工厂”该成“货物发到工作场地”。或许是文字上的一些小小的变动，直到很多年以后发生了问题你才意识到它的重要性。

是的，我很赞成你去打一个必胜的官司，因为对方欺骗了你，但你为什么要让自己卷入这样的麻烦呢？而且你要知道，如果很多年以后你没有发现问题，你可能已经记不清你同意什么条款了，而且你只能认为因为你已经签字，当初你一定是同意了。

在电脑生产合同的年代，你应该在签字之前重读合同。

对策：如果对方主动提出草拟合同，我会对他说：“看，我们得把这个内容写进去；但还是别浪费精力了，我有律师，让我的律师写，咱们就都省事了。”即使我得给律师付钱，我也觉得最好是由我来草拟合同。

切记要点

草拟合同的一方有巨大的优势，因为你起草合同，你会想起口头谈判时没有想到的一些问题。如果你草拟合同，你可以拟写对己有利的条款。对方看到合同的时候，他们会绞进脑汁儿地想怎么跟你谈判这些条款。

谈判的时候记笔记，在你认为应该包括在最后协议中的条款旁边做记号，它会提醒你不要忘记。而且，你不会认为这些内容在谈判中已经谈过了，就不必再写进去了。

如果你们是谈判团，让你们的人过目你的笔记。你急于达成协议，可能猜测对方会同意他们实际上不同意的东西。

签合同以前，必须从头到尾阅读当前的文本，对方可能趁你不注意已经对合同做了一些变动。

第二十三章 买主想给的更多，而不是更少

在对销售人员进行了几乎二十年的培训之后，我坚信，销售人员对价格的关心远远大于买主对价格的关心。更有甚者，我认为想让你降价的人其实暗中希望能给你的产品付更多的钱。在你觉得我的这些话是无稽之谈之前，让我给你解释解释。首先注意，奢华是人们的一种普遍观念。你觉得是一大笔钱，而买主可能觉得是捡了个大便宜。

30岁出头的时候，我在加利福尼亚的贝克斯菲尔德的蒙哥马利—沃德商店当销售经理。尽管贝克斯菲尔德不是一个大城市，但是该店的销售额却在全国600家连锁店中名列第13，为什么有这样的销售业绩呢？我认为是总公司给我们自由让我们按照当地居民的需要经销。例如，因为天气酷暑，我们做了一大笔空调的买卖。在贝克斯菲尔德的夏天，午夜的温度高达100华氏度是常有的事情。在那些年月，这个城市蓝领家庭的平均消费在30000美元左右。我们要在这些家庭里安装的空调可能花10000到12000美元。我很难找到新的推销员来我们店搞推销，因为他们对推销一种比人们一年的收入还要高的产品有抵触情绪。他们不相信在一个收入30000美元的家庭有谁会花12000美元安装空调。尽管我们巨大的销售记录显示，顾客愿意掏钱，但是推销人员不相信这些数字，因为他们认为太贵了。

然而，如果我让哪个推销人员推销空调挣了大钱，而且他自己家里也安装了空调，他就不会还认为太贵了，而且也对空调的价格也不会再有什么异议，好象根本就不存在问题。

股票经纪人刚开始也有同样的问题，当他们自己午饭钱还没有着落的时候就很难说服客户投资10000美元。而一旦他们有钱了，他们的销售额就滚雪球似地增长。我相信价格与推销员的关系大于与买主的关系。

我的一个委托人是一家导向购物（pointofpurchase）的设计者和供货商。（导向购物的意思是用一切手段吸引在场的客户。产品可能正在打包，自动显示屏可能正在展示样板汽车的附加性能。）她告诉我，如果在商店的货价上有三种商品，——比如说三种烤箱——每一个的性能都在标签上写明，客户通常选择最贵的一种——除非有推销人员来帮他挑选。遇到这种情况，推销员他或许为最低薪水工作，很有可能却不主张花钱买最好的，而是努力说服客户买最低档的或中档的烤箱。

引导购物最重要的因素是标签上的说明。其次是商店的气氛。现场气氛必须让客户相信他们在别的地方不可能买到更便宜的产品。如果你做到了这两点，买主想花更多的钱，而不是更少。

我想，花钱是美国人最会做的事情，我们喜欢花钱。在我国，我们一年花6万亿美元，如果我们走进每一家商店都发现有对销售样样精通的推销员，我们就会花7万亿美元，而且是在花我们自己辛辛苦苦挣来的纳税以后剩下的钱。你可能要问一个团体顾客花公司的钱会是什么情况？比起花你自己的钱，这时只有一点好处，那就是花公司的钱，你不必斤斤计较。如果这还不够说明问题，再请记住团体消费是有税收折扣的，汤姆大叔(指政府)准备拿账单的40%。

所以，我相信这些年我们都错了。我们试图卖给别人东西的时候，她不想少花钱，而是想多花钱。

然而，你确实应该做如下两件事情：

- 1.你必须给她一个花钱的理由。
- 2.你必须让她相信除了你她不可能同别人做一笔更好的买卖。

第二点是谈判高手的一切目的：让买家相信他们不可能做一笔更好的生意。我教给人们的一切就是要让对方相信他赢了这场谈判，而且他不可能有更好的买卖了。可以想想这些问题：你为某个东西花多少钱真的很重要吗？如果你准备买辆新车，花20000美元还是21000美元是关键问题吗？真的不是，因为你很快就忘记你花多少钱了，而且稍微多花一点不会影响你的生活方式。真正重要的是你做了一笔最好的买卖。你不想告诉你的合作伙伴说：“我做了一笔很棒的生意，我让他们降到21000美元。”然后你听到对方说：“你花了多少钱？我的朋友买了一辆，他只花了20000美元。你应该去莫恩大街的奥托莫尔去买才对。”这才是真正伤害你的，是你没有做一笔最划算的买卖。

推销员听到最多的拒绝是价格的拒绝，“我们想同你做生意，但你的价格太高了。”让我跟你说说这方面的事。这跟你的价格没有任何关系，即使你降价20%，结果你还会听到同样的反对意见。

我曾在世界最大的割草机生产厂培训销售人员。你或许拥有一件他们的产品，因为他们生产折价商店出售的那种最低廉的私人用的割草机。没有人能削减他们生产割草机的成本。他们价格降得那么低，以至如果你在霍姆—迪波特买了一个割草机，你给那个把割草机帮你搬到车上的职员2美元的小费，这个职员挣的钱，要比他在工厂挣的还多。然而，当请他们讲讲在商店里听到的最多的抱怨是什么的时候，猜猜他们说什么？你已经知道了：“你们的价格太高了。”

你总是听到这样的抱怨，因为你的买主也研究过谈判技巧。他们出席社团会议，坐在酒吧里说：“你想拿推销员开心吗？听他们唠叨。让他们爱用多少时间就用多少时间，然后，当他们最后开价的时候，你在桌子上跷着二郎腿，说：‘我喜欢跟你做生意，但是你的价格也太高了。’他们结结巴巴不知道说什么好，你一定要忍住，别笑出来。”

为了不让这种事情使自己难堪，你要把谈判当成一种游戏，首先，你必须了解游戏规则，然后你要不断地训练，训练，再训练，直到信手

拈来为止。之后，你要到谈判桌前抖出你全部的精神玩这种游戏。当你知道自己正在做什么，而且相信自己有热情玩这种游戏的时候，谈判是很有意思的事情。

下次你想让某人花钱的时候，记住，他们想花的更多，而不是更少。你所要做的一切就是给他们一个理由让他们相信：除了跟你之外，他们没有更好的买卖。

第二十四章 比金钱更重要的东西

一位记者请尼尔·阿姆斯特朗讲讲阿波罗11号登上月球时他的感想。“如果你知道自己坐在政府用最低廉的价格买来的二百万个零件上面的时候，你有什么感觉？”

这是一句很机敏的回答，但是它反映了一种错误的理解，认为政府必须跟出价最低的商人做生意。当然这不是事实，但令人吃惊的是有那么多人相信它。我在谈判制胜秘诀讨论会上总是听到这样的话：“我们同政府打交道的时候该怎么办呢？他们只接受最低的价格。”

在飞往东海岸的飞机上，我坐在一个五角大楼负责采购的官员身边，我向他提出这个问题：“我总听说政府从出价最低的一家进货，是真的吗？”

“绝对不是。”他告诉我：“如果这样，我们可就真有麻烦了。价格绝不是最重要的东西，我们更关心公司的经验、工人的经验、负责产品的管理队伍以及他们准时完成任务的能力。原则是从那些能够满足我们的具体要求同时价格又最为低廉的商家购买。如果我们知道具体哪家对我们是最合适的，我们就拟出倾向于那一家的说明。”

所以，即使对联邦政府而言，价格远不是最重要的东西，因为谁也不会轻易考虑一家没有合法竞标手续的公司。我们不妨看看下面所列举的对买主而言可能比价格更为重要的东西：

相信他们正在同你做一笔最划算的买卖。

产品或服务的质量。搞销售的经常告诉我他们卖的产品只是商品而已。他们说买主不关心是从谁那里买的，他们只想要最低的价格。这纯属是胡说八道。在这个世界上，你买什么东西只看价格吗？你会跑进一家五金商店买一根钉子，就因为你知道这里的钉子是世界上最便

宜的钉子？如果说买主只买最低价格的产品和服务是事实，那么90%的供应商都没生意做了，市场惟一存在的公司就只能是出价最低的那家公司了，而这也是一种荒诞的假设。你要知道买主让你相信他只把你的产品当成商品，那只是一种聪明的策略。也许根本不是他真实的感受。

你提供的项目。很多大公司赊销产品赚的钱比卖产品赚的钱要多。我最近租了一辆最贵的豪华汽车。我相信制造汽车只是该公司的一小部分业务。真正的钱是靠赊销或出租挣来的。

你提出的发货时间。你能不能在他们需要的时候发货，而且始终如一？你能不能提供及时发货的制度？你愿不愿意让他们把产品暂时落栈，等用的时候再发给他们？

发货或服务的经验。你对公司的情况或者他们做生意的方式是否熟悉？你觉得这种关系是否融洽？

你提供的担保及售后责任。我曾经花几百美元从夏普—伊米齐商店买了件产品。几个月以后有个地方破了，我打电话看看是否他们能解决这个问题。刚听清我解释的问题，接线员就说：“如果你给我您的地址，我快递给您一个。”我说：“你不需要知道我什么时候在哪里买的吗？我恐怕找不到收据了。”“我们什么也不需要知道，我们只想保证您对产品满意”，他说。当公司负责任到这种程度时，我还去忧虑他们的价格是不是最低的吗？当然不会。

“各位先生，让我带你们到我们的工厂走一走，看看我们的生产技术，听听我们能提供的售后服务，然后咱们再接着谈刚才的价格问题，好吗？”

退货服务。如果人家退货你会接受吗？你会不会重新给他们备货，并主动去做？

与你个人及你的公司建立合作伙伴关系。随着公司越来越清醒地认识到与供应商建立互惠互利关系的重要性，供应商和客户之间过去形成的对立关系正在消失。

信誉。你公司的信誉比价格更为重要，尤其对一个刚刚建立的公司或者是一个资金流动很快的工厂。在不景气的年份你可以渡过难关。

你的职员。当合同中要求完成一些项目（宇宙空间，建筑），或者提供一种服务（立法、审计或统计工作、电脑服务），下面的因素比价格更重要：

- 1.你派去执行任务的工人的素质。
- 2.监督这项工作的人员的管理水平。

按照客户要求定做和包装产品的能力。

你给予他们的尊重。很多时候，公司从一个大的供货商转到一家小的供货商，因为他们想成为供货商的一个重要的生意伙伴。他们觉得这个供货商给了他们更多的尊重。

心态平和。我的电话一直享用AT&T公司的服务，尽管它比斯普林特和MCI更贵一些。而且我从没想过改变。我一直享受他们的服务，因为很多年来他们的服务便捷，而且没碰到什么麻烦。对我而言，有比为了一个电话节约几分钱更为重要的东西。

可靠性。他们能相信你们可以一直保持高水平的产品质量和服务吗？

总而言之，我要提醒你，价格并不像你想象得那么重要，就因为你是销售人员，你就断言价格让你大伤脑筋。买主可能把价格当成个大问题跟你谈判，因为他觉得这样他才算做了一笔划算的买卖。但是不要糊涂地认为他心里也这么觉得。绝非如此。

第二十五章 弄清买主到底给多少

在前面两章，我说明，在你卖东西的时候金钱并不是你要考虑的最为重要的因素。现在我们来看看弄清买主最高价格的一些技巧。你卖东西的时候，买主的谈判幅度是从期望价（他们希望你卖给他的价格）到拒绝价（他们愿意支付的最高价）。我们怎么知道买主的最高价是多少呢？

编造上级意见来抬高买主底价。他们想花1.50美元买一个电源插座，而你要的是2美元。你可以说：“我们都觉得这个产品的价格还可以。如果我能让老板降到1.75美元，你能接受吗？”用上级领导做挡箭牌，这并不意味着你要以1.75美元卖给他们。然而，如果他觉得1.75美元也可以，你就把他的谈判底价提高到1.75美元，与你的要求现在就差25美分，而不是50美分了。

通过提供一种质量较差的产品来判断他们的质量标准。“如果你只付1.50美元，我给你看铜接点的插座可不可以？”用这种方法，你或许能让他们承认价格不是他们惟一的考虑。他们确实关心质量。

推荐质量更好的产品，确定他们愿意给出的最高价格。“我们还有更高性能的插座，但是每个2.50美元。”如果买主对这种性能感兴趣，你知道他愿意花更多的钱。

不说你自己是货主。这种办法可以解除买主的警惕，她会跟你说些真心话，要是她认为你在卖东西的话，她就不这么做了。你说：“简，我喜欢跟你做买卖，但是这件不是我的，以后我们再合作吧。”你以这种方式解除了简的武装，稍后你说：“我很遗憾不能卖给你这个插座，但就咱们俩说，到底多少钱你买？”她也许会说：“我觉得1.50美元是最低的价格，但我想1.80美元也是可以的。”

买主有一个期望价，还有一个拒绝价，谈判中你不知道他的拒绝价是多少，因为他总是考虑他的期望价。但是运用这些技巧，你应该能够猜到这个价格。

从我们这部分谈论的内容看，关于价格我们有很多要注意的内容：

切记要点

不要认为价格是对方心目中最为关键的因素，不要让价格的问题烦恼你。

不要掉入陷阱，认为你卖的只是商品。这只是买主在你身上运用的策略。你不必以低于竞争对手的价格来卖掉你的产品。

第二十六章 销售的四个阶段

成交阶段首先要明白一点，即成交策略只起一个作用：让买主以比原本更快的速度做出决定。其好处主要在于别人越快做出决定，你得到你想得到的东西的机会越多。你让别人考虑的时间越长，你得到你想得到的东西的机会越少。

一些销售人员曾经参加过ABC的销售论坛——你知道“时时成交”哲学——所以他们刚一接触客户成交就开始了。这未免太早了点。还有些人意识到买主不准备再谈的时候才使用成交策略，这又太晚了。如果你没有认识到让买主尽快做出决定是成交策略唯一的作用，你就不会成为一个谈判高手，因为你坐失良机。

成交高手知道交易有四个阶段：

- 1.期待——找到想买你产品或服务的人。
- 2.资格认定——寻找能买得起你产品或服务的人，买卖就是买卖，不是慈善或社会公益事业，你不能在那些买不起你东西的人身上浪费工夫。
- 3.刺激欲望——使人们更想要你的产品和服务，而不是他人的。更重要的是想同你做生意而不是他人。这是必要的步骤，如果你在激起对方愿望之前成交，只能是使买主买她还不想买的东西。迫使买主买她还不想买的东西是很困难的工作，意味着你得降价得到这笔买卖。客户永远都不会满意——可能让客户觉得受了骗或迫于压力才买的。

迫众里寻他千百度

只有那人最突出

与我成交最划算

快做决定莫迟延

4.成交——买主做出决定。

如果你经常注意这四个阶段——期待，资格认定，刺激欲望，成交——你就是一个高手了，因为准确地把握时机会增强你的力量。

第二十七章 24种成交技巧

你已经知道了在什么时候成交，现在我告诉你如何成交。

拖船成交法

如果你曾经站在新奥尔良的高地上，肯定你会惊奇地看到拖船拖着笨重的货船沿着密西西比河顺流而下。一个不到30英尺的拖船能拖动一串货船，每一艘装载的货物都超过10000吨。在洛杉矶港附近航行的时候，我惊讶地看到一个小小的拖船拖着一个30万吨的大油轮。拖船哪里来的这种神奇的力量？拖船的船长知道，只要他时不时地给一点力量，他就能拉动最重的货物。如果他强迫大油轮改变方向，那是不可能的。无论他怎样一下子用多大力气扭转那个大油轮，他都是白费劲。只要时不时地给一点力量，他就能做到无法想象的事情。

这跟成交有什么关系呢？时不时加点力量，你就能做成意想不到的事情。时不时给一点力量，你就能说服那些不好对付的买主买你的东西。

我曾经用拖船策略从一个银行家那里得到了25万美元的贷款。我和另外一位投资者共同拥有33套房子，我想都把它们买下来，那样就归我一个人所有了。为了达到这个目的，我们需要这个银行家通过财产的第二次抵押给我们25万美元的贷款。开始，银行拒绝这样大的风险投资。我和另外那位投资者请求见见副总经理，他只是重复了他们的立场。然而，我们坚持不懈，知道既然他不想把我们赶出去，我们就有可能使贷款得到批准。一小时以后，他同意如果我们用10万美元的储蓄存折做交叉担保，他就同意。我们继续耐心地重申我们的立场，我们知道我们在逐渐说服他。又一个小时之后，他同意只用财产做抵押，贷款给我们。

“呀，好伟大呀，当我也像那只小拖船，一点点紧咬不放，做成一笔大生意，我真的也好伟大呀!”

下次你卖东西的时候，如果你确信买主不会动心，你就想想拖船怎样拖动那只听使唤的油轮。买主会改变主意的。他一分钟之前，一小时之前或昨天说不行，并不意味着你再求他的时候他还说不行。时不时地给点力量，你可以让任何人改变注意。

围场策略

十几岁的时候，我在伦敦摄影学校学习两年。假期的时候，我为饲养员的纯种马拍照挣了一些钱。这是一次独特的摄影经历，因为饲养员不要我们用任何摄影模式。他们要求种马的照片都一样，以便饲养员进行准确评估。要从侧面拍，一条腿稍稍向前，以便饲养员能看清所有四条腿。

很难让烈性的纯种马保持那种姿势。把马牵到照相机前，它站的姿势不对，你随便怎么拉它的腿它还是收回去，按它原来的姿势站着。这就是一些销售人员试图改变他们客户主意的办法——用粗暴的武力强制。

让种马改变站立姿势的惟一方式是让它从心里改变它原先的决定。于是，我牵着它在围场里走，轻声地劝它改变想法。然后我再把它牵回来，看看它现在是怎么站的。如果它还没有按照我说的方式站立，我就会耐心地再牵它转一圈，再试试看。

买主也像这些马一样，他们拒绝你，因为他们没有别的理由不这样。遇到这种情况，你就想想那匹马，牵着它们在围场上进行一次心灵漫步。不要用武力改变他们的想法。相反，讲一些故事，让它们改变主意。你心里想想：“我刚才问了能不能成交，但是时机不对。我给他们分分神，一会儿再问这个问题。”你领着他们进行了一圈心灵的漫步，

再回到交易的问题上。如果他们还拒绝，你就再让他们走一圈，用故事转移他们的注意力之后，再谈成交问题。

不错的推销人员能不厌其烦地反复五、六次。出色的推销员能做十到十二次而坚持不懈。所以不要认为一次否定就是最终的拒绝——只把它看成是一种标志，说明你需要领着买主再走一圈。

“这对你没什么妨碍”

这是我要教给你的最好的方法，你觉得它或许有点儿滑稽。只有试试看你才会相信它神奇的力量。

这是我儿子德怀特推销汽车的时候教我的。无论什么时候客户表示不喜欢，他都不去争辩对错，或者想办法打消这种想法。他这样说：“但这不妨碍您今天买车是吗？”开始的时候，他觉得这么说有点蠢，因为他觉得客户会笑话他。然而，很多次买主不再拒绝。

他们说：“你们只有红色的汽车吗？我们想要绿的。”

他回答：“但这不妨碍您今天买车是吗？”

他们说：“不，我猜不会。”

听起来有些奇怪，不是吗？但是如果你试试看，我相信你会责怪自己，因为你发现这么多年让你恼火的否定意见其实根本用不着去理会。

你的买主说：“你的竞争者愿意以比你少 10 美分的价格卖给我。”

你说：“但那也不妨碍你买我们的产品，不是吗？”

他也许说：“我猜不会，如果你们的服务像你们保证的那么好。”

谈判高手的标志是她知道没有必要回答客户的每一个不同意见。否则，你会感觉自己置身于一个射击场，一个目标打倒了，又一个目标竖起来。

你能买得起

我的旅行经纪人用此策略使我花了7000美元。彼时彼刻对她而言，我觉得她的策略是很成功的。

几年以前，我女儿朱莉娅和我决定到非洲旅行一个月。这次行程我们准备攀登坦桑尼亚的乞力马扎罗山，参观肯尼亚的禁猎区。就在出发之前，我们正好看了电影《雾中的黑猩猩》，描写的是丹尼尔·福斯在卢旺达拯救濒于灭绝的山地黑猩猩的故事。我们迷上了这部电影，并请我的旅行经纪人苔丝·维兹恩看看我们在非洲期间能否参观黑猩猩。她开始查询，几天以后打电话给我说：“世界上只剩下29只银色脊背的黑猩猩了，全都生活在非洲中部卢旺达、乌干达和扎伊尔交界地带。因为它们太稀少了，而且一直没有被抓住，所以看它们几乎是不可能的。然而扎伊尔总统的兄弟在山里有一个小旅馆，我可以在圣诞节之前一周带你去。这要额外让你破费7000美元。”

听了这个价格，我目瞪口呆。我们不是自然主义者，一辈子就想看看这些黑猩猩。我们所做的不过是看了场电影，对它们感到好奇而已。我说：“苔丝，我拿不准是不是要花7000美元看这些猩猩。”

她的回答真是精彩：“哦，罗杰，没问题，你想看，而且你看得起，你就去看吧。”

我觉得这是我所听到过的最好的成交策略。当然，她在吹捧我，说我有那么多钱可以挥霍。实际上我出得起这笔钱，而且我想去看。于是我告诉她去订票吧。结果表明这是我们旅行中最有趣的时光。

你同富有的客户做买卖的时候，记着“你买得起”的策略，这是很有效的，他们喜欢被吹捧。而且，他们会欣赏你卖给他们产品，而且从不后悔。

让他们单独呆一会儿

十几岁呆在英国的時候，我卖家用电器，而且经常卖给夫妇们。我发现如果我介绍完之后让他们单独呆一会儿的话，我成交的可能就增加。如果我一直跟他们在一起，我就有可能失去这笔买卖。你知道，无论他们怎样彼此了解，他们也看不出对方想什么。他们没把握对方是否想买。让他们单独呆一会儿，给他们商量的机会：“亲爱的，你觉得怎么样？”

这不只适用于丈夫和妻子。你也可能向公司的总经理和副总经理推销。经理可能急着买下来，可他想知道副总经理是不是同意，是否积极支持。或者副总经理急于成交，而不知道总经理会不会阻止她。给他们一些单独相处的时间解决这些问题，买卖就容易做成了。

一旦我懂得了让他们单独呆一会儿的技巧，成交过程中的很多问题就迎刃而解了。买卖越大，该策略越重要。例如，买房子就是一个大的决定，这种策略是必不可少的。

不要让你的买主请你给他们一些时间商量商量，你自觉给他们留出时间。确保是在你谈判的屋子里或汽车上，不要在他们的汽车附近，那样他们很容易走掉。你没必要说：“我给你点时间考虑考虑。”只想一个借口让他们单独呆一会儿，比如取咖啡或找一张纸。

“两位好，你们看上了这辆价格不菲的漂亮汽车啦。价格吗，你们觉得贵了点，确实，对许多人是贵了点，但你们是例外，因为我觉得你们买得起，你们买了，这车才叫物有所归。”

文斯·拉巴迪策略

对外加条款，比如额外的性能或担保来说，这也是个绝妙的策略。如果能让买主把价格涨到上限，该策略也有效用。你推销产品的时候，买主可能产生抵触情绪，开始不愿意掏钱。或者他们有一种负罪感，或者他们担心自己做的不对，担心买卖做赔了。无论哪种情况，他们做决定的时候心情都很紧张。不过，一旦下决心买了，他们的心理就发生了明显的变化，就会想出一切理由强化他们刚刚做出的决定。此时你可以提出额外的条件或让他们买更贵的产品。

汽车推销商知道这一点，不是吗？他们知道，首先说服你随便哪种品牌和型号的车子，然后再把你带到交易大厅，再添加上所有能增加汽车利润的小小条件。

所以，成交的一个规则是你不必事先把一切都说好。一旦双方达成协议，买主就不再跟你对立，而是成为你生意的伙伴。此时你可以进行第二次努力，把所有外加的利润都加进去。

文斯·拉巴迪经常谈到第二次努力，是不是？他喜欢给格林贝派克斯的队员们放录像短片，接球手开始总是接不住球，但是他们经过第二次努力，在球触地之前抓住了它，没有让它溜掉，即使被人抱住也要挣脱出来，争取得分。文斯·拉巴迪告诉他的队友说，人人都在准备做第一次努力，如果他们不懂怎么打球，没有按照他的要求去做，他们当然早就不在这个队了。但这往往是人人都能做到，每一个队都能做到的。文斯·拉巴迪说，不错的球员和伟大的球员之间的区别在于后者做第二次努力。当人人都觉得输了的时候，他们还在努力。

如果你不知道怎么推销，或者没有按照经理的希望去做，你就不可能为公司搞推销。但上面两点只能使你成为一个不错的推销员。如果你想成为一个伟大的推销员，你可以从文斯·拉巴迪那里得到启示：当别人都说“放弃，你已经够努力了”的时候，再试一次。

沉默

沉默策略是人们经常进行的一个趣味游戏。规则是：你先叙述，然后闭嘴。那么，第一个说话的人就输了。

买主对你的建议可能有三种反应：同意，不同意，或者告诉你他们拿不定主意。如果你总积极地想问题，你希望他们说同意。如果他们不同意或犹豫不决，你就会感到惊讶。所以，你要耐心等待，在发现他们真的拒绝你以前，不要改变自己的主意。

有一套公寓，卖主要 24 万美元，我给他 18 万美元。坦率地讲，给那么低的价格我自己都吃惊。我想卖主可能会生气，认为我在浪费他的时间。我咬紧牙关，说出了我的价格，然后沉吟了一会儿，把它递到桌子对面，把我的钢笔也放在上面，让他签字。

他看了一眼，拿起来，从头到尾读了一遍，包括漂亮的印戳他也看了看。他放下来，看着我。我咬住舌头谨防出声。

他又把我的意见拿起来从头到尾看了一遍，然后又放下，看着我，好象有 5 分钟。

最后，他说：“我猜你希望我现在说同意，不同意或也许同意。对不对？”

我微笑了一下，但还是什么都没说。他又拿起来读了第 3 遍，然后，他说；“我告诉你我要干什么，我接受这条，不接受这条。”他在我的建议后面写出了绝对可以接受的反还价，看了看，递给我。

沉默策略是理解起来最简单但使用起来最困难的一种策略。我们不习惯沉默，即使一分钟沉默都像一个世纪那样长。

记住：要先假设客户会同意。在弄清他们是否同意之前不要发表意见。

视情况而定

你要买主做出一个重大的决定，对此他有一种恐惧心理，该策略可以帮助你们。我们知道，在房地产业中客户买新房子的投资或许是最大的一笔投资。我们已经为他们找到了新房子，但这一重大决定有时会让他们畏缩不前。我就教我的经纪人说：“那我们为什么不先写下来，等资金允许的时候再说？”根据实际情况做出最后决定，这样你就把一个大的决定变成了一个小的决定。当然，一个好的房地产经纪人知道买主有这种经济能力，所以买主实际上已经买了。

人寿保险代理知道他的买主也不容易接受他的建议。他说：“坦率地讲，我不知道能不能让你这样年龄的人买保险。要看你体检的情况了，所以为什么不先写个合同等你体检完了再说？”听起来买主好象没有做出什么重大的决定，然而代理人知道如果他的客户在体检中有什么疑惑，他就会急忙签署协议。客户实际上已经买了。

意外情况

如果你知道买主没什么意外情况，那你就用“视情况而定”策略，他们有经济能力或者能够通过保险公司的体格检查。但是如果你不知道买主能不能消除这些意外情况，怎么办呢？

买主只有卖掉现有住房才能报出新房的价格，遇到这种情况，房地产经纪人怎么办呢？推销设备的要视信贷部呈报的基本税率而决定报价，如果这种意外情况无法消除，那么，这种策略还有效吗？

是的，这仍然还是一种聪明的做法，即使意外情况看起来无法排除，因为从心理上你已经使买主向最后决定迈进了一步。当他们心中渴望

的时候，克服障碍就容易多了。你一定不要总用这种策略，只把它当作最后求助的一种方法。

本·富兰克林策略

我相信你以前听说过本·富兰克林策略，富兰克林在给英国化学家约瑟夫·普里斯特里的信中谈到他做决定的方式。

“我做决定的方式是把一张纸分成两半，一半是赞成，一半是反对。然后在思考的三四天中，我在不同的标题下简要写下不同时刻我心里产生的支持或反对意见，并把它们形成为一种观点。我努力去估量他们各自的分量，如果我发现有两种观点的分量似乎一样，我就把它们都划掉。如果我发现支持的一种理由与反对的两种理由差不多相当，我就划掉它们三个。如果我判断反对的两个理由与支持的三个理由差不多，我就划掉它们五个。依次进行，最终发现平衡点到底在哪里。如果再经过一两天进一步的思考，两边都没有什么重要的事情发生，结果我就做出了决定。”

人们下不了决心的时候，本·富兰克林策略给了我们一些信心。运用这种技巧做买卖的时候，你要有一个必要的开场白。除非你运用这个开场白，否则富兰克林策略就不会起作用。所以，在此之前你要说：“先生，您不好做决定，对此我一点都不奇怪，因为很多聪明人都这样。比如，我们伟大的政治家富兰克林就难于做出自己的决定。我给你讲讲他的故事，看看是不是个好方法，你可以借鉴一下。他做不了决定的时候就拿出一张纸，在中间划一条线，左边写出支持计划的理由，右边写出反对计划的理由，如果支持的理由超过反对的理由，他就决定执行。先生，这是不是对你很有启发？”在你分析理由之前你要让买主先认可这种方法，这是很重要的。要不，你就把整个练习做一遍，他也会答应考虑考虑。让他认识到这是一种好方法以后，开始列举支持投资的计划。在清单中提供你所能给予的一切帮助。“你不喜欢这个吗？你不喜欢那个吗？”如果能够的话，帮他填完左边一栏。然而你再

也想不出什么支持的理由，并开始列举反对理由的时候，让他自己列。这样的话，你列出的肯定的理由将超过否定的理由，结果你就会得到买主的同意。

“先生们，女士们，刚才你们已经知道了这辆车的缺点，说来说去就那么几条。咱们再看看这车的优点，一页，两页，.....你们自己做决定吧。”

愚蠢的错误

买主不愿意买，你就跑到谈判桌对面，告诉买主说他们犯了一个多么严重的错误。你当然不能这么做，因为这样会让买主讨厌。“愚蠢的错误”策略就是不去指责买主的错误，但又让买主知道他们犯了一个多么愚蠢的错误。不同之处在于，你给他讲一个跟他同样处境下的另一个人所犯的愚蠢的错误。

或许你卖房子，买主让过高的房价吓住了。你可以说：“你知道我希望什么吗？我希望罗杰·道森在这儿。他的磁带上讲了一个故事，说他第一次买房子的经历。他到银行签贷款合同，他意识到要连续30年每月还67美元，他的手脚冰凉。庆幸的是负责贷款的人看到了问题，很同情他，破例跟他说：‘你要坚持住，合同都准备好了。’于是，像个驯服的小学生似的，他走上前，签了合同。几年之内，房价涨了一倍。如果罗杰在这儿，他会告诉你眼一闭就签了。现在看起来好象是一大笔钱，但5年以后，情况就不同了。你会看到这是最明智的选择。”

记得我儿子小的时候我给他买自行车，这是在加利福尼亚还没有强制佩带安全帽之前。我们选好自行车以后，店主选择了一个昂贵的安全帽，说：“你也得用这个。”当然，我关心我儿子的安全，但我孩提时代是骑自行车过来的，我的三个孩子以前都没有戴安全帽，所以这似乎是一笔不必要的花费。店主说：“哦，我希望现在琼斯先生在这儿。他住在斯凯莱恩大道，上个月他给他儿子博比买了一个安全帽，他也

不想买。第二天博比骑车沿着丘吉尔大道下坡，正好碰上一辆上坡的汽车，他受了重伤，我这后半辈子都得后悔没坚持劝他买个安全帽。我希望琼斯先生在这儿，因为他会告诉你那有多重要。”你猜是谁抓过那个安全帽戴在他儿子的头上？你知道了！“愚蠢的错误”策略是给买主施加压力，而又不与之发生冲突的绝妙方法。

最终目标

要让这个策略起作用，你得让人觉得你失败了，好象你已经放弃了。“好吧，”你说：“你们不从我这里买东西，我接受，但是为了让我弄明白，你能告诉我为什么你们不买了？我做错什么了吗？”

“你什么也没做错，”买主告诉你：“你做得挺不错。”

“那一定是我们公司或产品质量问题。”

“不，也不是，就是你们的价格比我们目前的供应商贵。”

“这让我感觉舒服点儿，”你说，“价格不是我能左右得了的。那么你不买的惟一原因是价格？”

表面上看起来你不再卖你的产品了，以此你缩小了最后目标。你只要再解决这个问题就行了。为此，你要经过四个阶段：

- 1.表面认输。
- 2.消除压力。
- 3.让对方锁定一个目标。
- 4.战胜该目标。

小狗策略

我相信你听过这个故事，宠物店老板向一个小孩推销一只小狗。小孩说他做不了主，店主让他把小狗抱回家度周末，对他说：“如果你不喜欢，星期一你就把它送回来。”

他相信到星期一，小孩已经深深喜欢上这只小狗，做梦也不想把它送回来了。

在50年代，我最早在一家电器商店卖电器，用小狗策略我们卖掉了上千台电视。在那些日子，电视对大多数人来说还是个新鲜玩意，你可能是你们那条街上惟一有电视的人。你的邻居们甚至期望你邀请他们去看，请他们喝茶或吃三明治。如果我们有一个潜在的客户，拿不定主意，我们就建议他把电视搬回家试试。我们知道邻居们看到他家屋顶竖起天线的那一刻，他们就会问能不能过来看电视。邻居们看了一晚上电视之后，他们怎么还能没有电视呢？

在我经营的房地产公司，我鼓励销售人员随身携带快照相机，买主出价以后，我们就给他在房前照一张照片，我们知道他会把照片拿给家人和孩子们看。如果房主不接受买主的出价，我们知道买主很可能提高价格。谁愿意告诉他们的朋友说他们不愿意出那么多钱呢？

小处着手

你卖东西的时候，小的决定引出大的决定。如果你能让你的客户同意小的地方，你就可以弄清他们的想法，等你准备让他们做出大决定的时候，他们可能不会感到有压力。

汽车推销商告诉买主：

“如果你想买，是要皮的还是维尼龙的坐垫？”

“你想要旋柄的，还是自动的？”

“你喜欢白的还是红的？”

推销房地产的问：

“如果你要这套房子，哪间卧室给你的孩子当婴儿房？”

“你怎么安排起居室的家具？”

积极假设

你觉得这是很显然的事情，假设买主要买你的东西是有必要的。我很吃惊，有那么多推销房地产的，尤其是一些新手，进行消极的假设——买主答应了，他们倒惊讶起来！如果你走进一家餐馆，侍者上来问你想不想吃饭，你会觉得她很奇怪，不是吗？她知道你到这儿是干什么来的，只假设你要买吃的。你对客户也要这样做，总是要假设他们准备买。

我相信担心买主不买是高压推销的核心问题，也是客户讨厌高压的原因。当你假设他们会买的时候，没有必要对客户施行高压。只有当推销人员担心如果不施压客户就不会买的时候，他才使用高压策略。

所以，要保持积极的对话。要说：“你喜欢这种款式，不是吗？”不要说：“你喜欢这种款式吗？”

要说：“我想应该包括额外的服务担保，因为这笔小的投资真的能给你带来好处。”不要说：“你想要额外担保吗？”

总要进行积极的假设——他们要买的假设，他们要从你这里买的假设，他们今天要买的假设，一切都会顺利的假设。

回球策略

这个策略告诉你当买主向你提出一个问题的时候，你就反问他一个问题。很多年前，我从一个委托人那里买了一台旧的复印机。我问：“200美元你同意吗？”他说：“你给我200美元吗？”我想：“多聪明的回答。”如果他告诉我说他同意200美元，我会犹豫不决，然后给的甚至更少。买主好象决定要买了，并向你提出一个问题的时候，你就回击一个问题，这样你就得到了一个承诺。买主说：“是黑色的？”你说：“你喜欢黑色的？”如果他问：“你能给我45天付款时间吗？”你就应该回答：“你愿意45天付款吗？”

战犯策略

当人们难下决心的时候，这个策略是非常有效的。它要求你向买主陈述一个真实而有趣的故事。我相信你可能知道，在二战中有很多战犯从德国的战俘营逃跑。然而在朝鲜战争中，没有多少战俘企图逃跑。原因是中国人从心理上估价战俘决定逃跑的能力。他们发现只有10%的人容易做出这种决定，这些人被单独关押起来。他们把其余90%的人关在一起，实际无人看守，但没有一个企图逃跑。告诉你的买主，在压力之下能果断决定的人是少数，所以他们难下结论的时候不该感觉有什么不正常。

此时，他们会认为自己是勇往直前的10%，或者，承认自己是优柔寡断的90%，此时，你就要告诉他你能帮忙。你是专家，他们应该让你为他们做出决定。

非此即彼的选择

当你让人们在两者之中做出选择的时候，他们通常选择其一。他们很少做出第三种选择：即两个选择都不接受。

坦率地讲，每次我用到这个策略的时候，其效果总是出人意料。客户做出决定之前我会说：“如果你买的话，你用美国运通卡，还是万事达

卡？”他们几乎总是选择其中的一个。然后我说：“你希望我填这个表，还是你填？”只用一两个非此即彼的选择，我的买卖就做成了。有趣的是即使他们知道你在做什么，他们似乎也不加抗拒地选择一个。

（要确保两个选择你都是可以接受的。“你想要还是不要？”可不是一个明智的选择。）

这种策略尽人皆知，你甚至听过小孩子用过它。“爸爸，你是今天晚上带我去录像厅还是明天去？”孙子走进冰淇淋店的时候说：“爷爷，我们今天要两份还是三份？”

约会也经常用到这种策略。假设买主想见你，他问：“星期一还是星期二好？”“10点还是11点好？”

确保你把选择限制在两个以内，三个选择就不起作用了，所以你要把第三个选择减掉。如果你买汽车，你就说：“我觉得刚才那个太小了，所以还是在红的和白的之间买吧。你喜欢哪一个？”如果卖房子，你已经让买主看了三套，你说：“我觉得你不喜欢第一套那个主卧室，你要是从后面两套选择，你选哪一套？”

你也可以用这种策略消除反对意见。或许你卖房子，买主说：“我们永远都不买这套房子，看那难看的绿墙。”于是你提出两个选择：“如果你买了，是想自己刷，还是找工匠刷？”无论他做出什么选择，你都赢了，不是吗？他会吹嘘说自己比油漆匠干的又好还又省钱，或者他告诉你他得去干更重要的事，没时间刷。他说什么都没有关系，因为无论如何你消除了他的反对意见。

门把手策略

像“最终目标”策略一样，门把手策略也建立在缓解买主购买压力的基础之上。

你试了各种方法，但是还没有得到定单，你合上手提箱，说：“即使您不买我们的产品，跟您谈话也真的是件愉快的事情。我们能理解您的感觉。或许以后什么时候我们还能见面。”你做出要离开他办公室的样子，手触到门把手的时候，你停下来，略带忧愁地说：“您能帮帮我吗？我做不成买卖的时候，总想总结点教训，您能告诉我我哪里做得不对吗？将来对我会有很大帮助。”

如果他们觉得你不再极力向他们推销什么东西了，他们会尽心帮助你，告诉你他们为什么不买了。他们可能说：“你们的态度太强硬，太急切了。我们感觉有压力。”或许他们说：“我们喜欢你们的产品，但是我们买不起，我们不想让你知道我们弄不到钱。”

现在你可以运用文斯·拉巴迪的二次努力策略，真诚地感谢他们，然后又悄悄回到你的介绍上面。记住只有你能够让他们相信你不再向他们推销产品的时候，门把手策略才有效果。你只是在请求他们帮助你改善自己介绍产品的方式。

分化瓦解策略

你试图卖给两个人东西的时候，你可以使用分化瓦解策略。我发现就果断程度而言，对立的双方相互吸引。一个不太果断的人经常同一个更果断的人结合。一个热情随和的性情中人经常有一个果断的商业伙伴。他们形成一个好的团队。果断严肃的人敬佩那个不太果断的人的热情，随和的人敬佩果敢者的严肃和坚定。果断的人做决定快，他们看看对方的意见，很快就表示支持或反对。不果断的人苦苦思索，经常不了了之。

遇到这种情况，你应该运用分化瓦解策略。把更果断的那个人叫到一边，对她说：“琼斯太太，我真的很敬佩您先生罗伊所做的分析。我希望我能有他那么细心。但是我关心的是，琼斯太太，如果你现在不做决定就失去机会了。你不想这样，是吗？”然后她走到她丈夫跟前，他

正在往计算机中输数据。她说：“罗伊，看在老天的份上，快关了吧。现在是个好机会，我们得抓住。”

同样对商业上的伙伴而言，你也得把果断的那个叫到一边，说：“我有种感觉你是这里最后拿主意的人，鲍伯。决定吧，要不就来不及了。很可能他会这么说：“别担心，你来买卖了。我得想点策略跟凯茜说。”

所以无论什么时候你卖给两个人东西的时候，如果其中一个更果断，你就用分化瓦解策略，想个办法把他们分开，让更果断的那个做决定。

给他们留出思考的时间

对有些人而言，他们什么时候在思考是容易看出来的。他们拿一张纸条，在上面写满了数字和选择，或者他们拿出个计算器，疯狂地输数字。对另外一些人而言，你就很难说出他们什么时候在思考了，因为他们默默地在心里盘算。对推销员来说，这就是个问题，因为推销员不能忍受沉默。他们认为客户失去了兴趣，需要刺激他们讲话。有时你得给人们留出思考的时间。

记得我大笔投资房地产的时候，有很多次，代理商把我带出去让我看他要卖给我的公寓。在回来的车上，我需要从头到尾想一想。改造这个房子我需要花多少钱？房租要提到多高？我上哪里弄来分期付款的现金，我怎么解决管理问题？我喜欢先在心里想清楚，然后再计算一下。代理商看来我好象是全无兴趣。更经常的情况是，代理商把我的沉默解释为他需要给我更多的信息，刺激我的兴趣。这样没有什么效果。我只需要一些时间静静地考虑考虑。

很快我们就到了代理商的办公室，我无法给他们一个答复，因为我没有时间思考。所以，你不要说话太多，让生意黄了。“哎哟，我的肚子

怎么这么不舒服，也许是中午那串羊肉串搞的鬼，我得去趟卫生间。”

钞票策略

如果你拉投资，钞票策略是很有意思的。你的投资者拒绝了你的投资，因为他认为更好的机会在前面，这时你就可以用钞票策略。

你从口袋里拿出一张20美元的钞票，把它扔到地板上，把脚踩在上面，你说：“我问你个问题，如果你沿着马路边走，看见地上躺着20美元钞票，你会不会拣起来？当然，你会的。这是你的一个机会，就像我给你的这个投资的机会。你不会因为前面可能还有个50美元钞票而不去拣这个20美元钞票，是吗？如果你今天拒绝了我给你提供的这个机会，你就像丢掉这个20美元钞票一样！”

钞票策略是我们想象出来的策略，你可以说它不合逻辑，但是把钞票扔到地上的策略总能给投资者一种刺激，让他表示同意。

突然想起

这个策略是我十几岁在英国卖电视的时候学到的。尽管当时我没有受过多少训练，但是我很快就明白不应该把产品的一切信息都告诉客户。明智的策略是留下一些东西你可以突然想起来，以使你的买卖成功。

我给他们看一台电视，他们可能感兴趣，但又告诉我他们想到别的店去看看，然后再做决定。我祝他们好运，然后当他们快要走出店门的时候，我喊住他：“等等，我刚想起来这台电视有些重要的地方没跟你说。你知道这个电视盒子上的木漆是完全防火的吗？你可以用烟头烧烧看，不会损坏。我烧给你看看。”然后我把他领回到那台电视前面，给他演示这种性能，再谈我的生意，最后成交。

无论你卖什么，不要把产品的所有好处都告诉客户。总要留下一些东西让你突然想起来。或许你是卖汽车的，你不要告诉他们车锁的特殊功能：只有先把乘客座上的锁锁上，驾驶座上的门才能锁上。然后你叫住他说：“我怎么忘了跟您说些重要的事情了。我愿意今天晚上再来领您看看，您7点方便还是8点方便？”你当然听到买主会表示遗憾，但是没有哪个买主的遗憾是真的。他们可能正在那里想：“我希望今天就把车买回去。”他们还是希望你主动一些，因为他们花那么一大笔钱会有负罪感，所以他们也许不愿意先给你打电话。然而，你给他们打电话并给他们第二次机会他们还是很高兴的。

控制策略

有些人就是不愿拿主意。做决定让他们大伤脑筋，别人告诉他们怎么做他们才去怎么做。用学术语言说叫做“孩子”人格。心理学家埃里克·伯尔尼引用弗洛伊德的“超我”、“本我”和“自我”的理论，并把它简单化为父母、孩子、成人。超我（父母）控制人格的另外两个部分。“本我”（人格的孩子部分）不假思索，冲动行事。自我（成人的人格）理智地思考问题。

你也许认为最容易把东西卖给像孩子一样冲动的人。毕竟，他们的哲学是：跟着感觉走。然而这么多年来，该哲学给他们带来了麻烦。他们也许真想要你的产品和服务，但他们做不了主，因为他们害怕麻烦。换句话说，他们畏缩不前。

这些人需要你来替他们做决定。

你坚定地告诉他们：“今天你不拿出个主意来我就不走了。一切表明这对你来说是个正确的决定。不得到你的同意我今天不会主动离开，所以我准备替你拿主意。就在这儿签字吧，细节由我来处理。”

当然，只有你肯定他们会这样做的时候你才可以这样说。不要为了赚佣金而为之。然而，如果你坚信他们拒绝就是错误的时候，这种特别的举动可能是让他们正确选择的惟一途径。

道森誓言

你可能称道森誓言为最后的手段。如果一切手段都失败了，我希望你运用道森誓言的策略。你看了看手上的表，有意识地举起左手，把右手放在心口上：“我发誓，一小时之内我绝不离开买主。”不管你干什么，即使这一小时你没再提你的产品或服务。

再要一杯咖啡——花掉 5 分钟。假装太热了，没法喝，再等 10 分钟。也许咖啡壶空了，很好，让他们再灌一壶。现在你已经熬过半个小时。不论干什么，坚持一个小时，不要离开。

谈判高手知道，你让别人呆得越久，他们的决定越有弹性。他们现在说不，不意味着 30 分钟之后还说不，一个小时之后还说不。

所以，如果所有的策略都失败了，试试道森誓言。

第二十八章 不可靠的花招

现在我给你讲一些成交过程中阴险的花招，别人对你使用它们的时候你能有所防范。

故意犯错

如同任何骗局一样，使用该策略的前提是要付出道德代价。买主想买产品，谈判的时候故意漏掉了某个要求或者故意忽略了某个部件的质量标准。

漏掉的内容或许是粘贴的序号，卖主知道这是法律所要求的。忽略的质量问题可能是必须的铜头插座。无论哪种情况，精明的销售人员应该看出这个错误。一个讲道德的销售人员应该立刻向买主指出这种疏忽。

然而如果销售人员不太讲道义，他也许会顺水推舟，给一个较低的价格使买卖成交。然后反过头来提高买主必须的额外部件的价格。

然而，像电影中说的，祸根已经埋下了。没等买主发现纰漏卖主就匆忙成交，那后者就成了粗心的谈判方，也许他要做出本不用做出的让步，因为他本来知道有疏漏，他可以进行弥补。然而，买卖一旦成交，双方握手庆祝之时，买主却话中带刺，他说：“顺便说一句，你知道贴序号是必须的，而且还要用铜头插座，对不对？这是工业中的标准，我相信你们能替我们做好。”搬起石头砸了自己的脚，可怜的销售人员感到非常难堪，只好承认他的欺骗行为，并做出让步。

反过来，“故意犯错”的情况还有，卖汽车的在汽车上安装了音响，但只算了录音机的价格，而汽车上还有个CD机。如果顾客看到了，他开始盘算现在有机会赚卖主一笔了。他们急着想成交，这时卖主发现了错误。这种急迫使客户成为粗心的一方，他最后也许比纠正错误花了

更多的钱。此外，卖主在买主点头同意成交后还可能又“发现”了，而且带着责备的表情，让买主难堪，买主只好额外付费。

我告诉你的对策听起来好象在唱高调，但这是显而易见的。不要企图什么都得到。即使当时你的贪婪不会让你付出什么代价，在以后的人生道路上总会有抓住你的时候。相反你要指出这个错误，说：“我猜你急着让我买，忘了跟我要CD机的钱？”

错误的结论

故意出错的一个变种就是“错误的结论”。卖主问买主一个问题，但是故意得出一个错误的结论。当买主纠正你的时候，他就是承诺要买。例如，卖汽车的说：“如果今天买，你不要求今天送货，是吗？”买主回答：“我们当然需要今天送货。”

卖房子的人说：“你不想要冰箱，是吗？”买主根本没考虑要冰箱，但冰箱看起来挺好，所以他们回答：“你认为他们会包括冰箱吗？”卖主回答：“我们把它算进去，看看价格怎么样。”

卖船的说：“你不想要个盖子是吗？”买主看到一个不花钱而有所得的机会，回答说：“我当然要。”

第二十九章 谈判动机

你或许没有过多思考过买主的动机是什么，因为你猜想买主的动机跟你的动机是一样的，就是做一笔最划算的买卖。社会学家指出这叫做“社会中心主义”，意思是说你按照自己的意愿去推测买主，好象你就是他们。谈判高手知道自己想要什么，经过了解，也许发现自己想要的跟买主想要的一点儿都不一样。

拙劣的谈判对手陷入困扰，因为他们担心如果让买主知道得太多，他们就容易上买主的当。不想弄清买主的动机是什么，不想把自己的动机暴露给买主，低劣的谈判对手让恐惧阻止自己敞开心扉。

谈判高手知道，我们对买主的动机越了解——买主想真正达到的目的——我们越能满足买主的需要，而我们没有任何损失。

让我们看看买主同你谈判时的几种不同动机，认清并理解这些动机是双赢谈判的关键。

竞争

这是买主看得最清楚的动机，也是他们把谈判看得如此具有挑战性的原因。如果你认为买主的目的是在游戏规则以内。打败你，你当然害怕遇到一个比你更好的谈判对手，或者比你更不留情面的对手。

“我这车已经是最低价了，实话说吧，你把这车拆了卖零件都会比现在这个价高。”

“说大话了吧，那你为什么不拆了卖——可我们的要求只有一个：降价!”

竞争动机普遍存在于汽车销售中。汽车商人打着“全市最低价”的招牌，但给推销员的薪金却是按照汽车的销售利润提取的。这是谈判中格斗式的方法：客户想以最低价买车，即使商家赔钱、推销员领不到工资。推销人员想提高价格，因为这是他挣钱的惟一途径。唇枪舌剑，号角震天，高手取胜。

竞争动机的卖主认为应该了解买主的一切，而不让买主知道一点有关自己的情况。信息就是力量，但是竞争者相信你了解对方越多，暴露自己越少，你越可能获胜。

收集信息的时候，竞争的卖主不相信买主的话，因为它可能是诡计。他通过接近买主公司的其它雇员来悄悄打探信息。因为他猜测买主也在干同样的事情，他采取一切措施防止泄露己方的任何信息。

之所以这样做，是因为他们认为谈判中一定有一个赢家，一个输家。没有看到双方都赢的可能性，因为他们的目的可能不完全一样。通过了解买主，你可以接受那些对买主来说很重要，而对你没什么意义的条款。

解决问题

这是一种最好的谈判气氛，是我们都喜欢的情况。买主急于找到解决办法，愿意冷静地同你商量。这意味着双方彼此信任，找到双赢的解决办法。

这样的谈判中，双方开诚布公，寻找创造性的解决方案，因为他们感觉一定有什么更好的答案可以找到。这需要双方敞开心扉。让我们看看买卖房子这个简单的例子中双方可能提出的变量：

1. 赊欠给买主的费用可以采用优先贷款形式。或者卖主可以冲回该项费用，继续承担优先贷款义务。

2.买主给卖主留出更宽裕的时间搬家或找其它房子。卖主甚至可以向买主租住一段时间。

3.价格包括所有或部分家具。

4.卖主可以保留非世袭的终身财产权，他们可以住在房子里直到去世。这对需要现金又不想搬家的老人是个好办法。

5.中介人的费用可以重新商量，可以让中间人以票据的形式而不是现金的形式收费。

6.买主可以先入住，然后再办过户手续来帮助卖主解决收入税问题。

目的是解决问题，跟这样的人谈判，最大的好处是机动灵活，不受公司政策或传统的限制，双方觉得任何事情都是可以谈判的，没有什么不能谈。

在不违犯法律或个人原则的情况下，他们愿意听取你的任何意见，因为他们不把你当作竞争对手。

听起来这是个完美的解决办法，对不对？双方携手找到最完美最公正的解决方案。然而，此时也要当心。买主有时是装出来解决问题的诚意。一旦你把底牌摊给他们，告诉他们你想做的一切，他们就转向了竞争动机。所以，当你发现情况进展得过于顺利，有些不太真实的时候，你要小心为是。

个人动机

你也许遇到过这样的情况，买主的主要动机不是输赢本身，也不是为了解决问题。他主要的动机可能是个人利益或自我膨胀。

我一下子想起来的例子是那些拿聘金的代理人，如果解决问题花费的时间较长，他们就可以挣到更多的钱。可能有一个比较好的解决方案，但进展太快得不到额外的收入。所以，你得在你的解决问题的目的和代理人的个人动机之间找到平衡。遇到这种情况的时候，你得看看怎么做才能满足代理人获得更多收入的需要。如果他能如愿以偿，以后你们会有更多的生意可做。

如果代理人很难对付，你可以转而使用竞争动机。如果你感觉他不愿意支持你所认为的合理的妥协方案，你最好威胁说要越过代理人直接同他的委托人谈。他当然不愿意你这么干。但如果你觉得不经过他而委托人会接受这一妥协方案的话，你可以强迫他接受你的方案。

另外一个“个人动机”的例子是一个想给工人们留下好印象的工会谈判代表。遇到这种情况，你最好出个惊人的高价。然后他会回到工人们那里说：“所以，我没法得到你们想要的一切，看看他们的开价就知道了。可我还是给你们砍下来了。”如果你的开价过于温和，他就很难向工人汇报了，因为他们会认为工会没有尽力。

另外一个例子是想给公司留下好印象的买主，她可能已经调查了你的生产车间，为此花费了她公司大量的时间和金钱。所以，她最不想做的事情是没拿到签好的合同空手而归。所以，如果你的动机是竞争性的，你最好把她拖到最后期限，把谈判坚持到最后一刻。

如果她什么都愿接受也不愿空手而归的话，你就可以在去机场的车上跟她达成一个绝妙的协议。

组织动机

你可能发现买主好象想解决问题。他真的想找到最好的解决办法，但问题是必须是一个可以向组织交代的办法。为此，他的动机必须是组织的：即使他找到了完美的答案，他能向他组织中的人交代吗？

这种情况经常发生在议会中，参议员或众议员迫切地想达成合理的妥协方案，但是他知道回去以后可能遭到选民的抨击。在议案的投票中，你经常会看到这种情况。在议会两党中，得到选民支持的政治家很快得到认可。那些在州或区遇到麻烦的人们也许想支持他们的党但是不愿意服从纪律。所以，党的领导要逐个清点看一轮投票中他们需要赢得多少选票。他们让那些可能受到最大利益伤害的成员投反对票。让那些受伤害最小的成员，为议案投赞成票——我觉得就像羊群被送上屠宰场一样。

当你同那些必须讨好组织的买主谈判时，他们也许不愿意暴露他们的问题，因为那太有点共谋的味道了。所以，你要想想：“谁会对他们不满呢？”是他们的股东、立法部门还是政府规定阻止他们选择最好的解决方案？如果你理解他们的问题，你也许能够采取行动让该解决方案更适合他们的组织。例如，比起谈判桌上的对手，你对他公司的其它人可以采取更激烈的做法。这样，你的妥协让人觉得是他付出了很大努力。

有家公司工人工会罢工的时候曾经雇我帮忙。工会的谈判代表所要谈判的问题是合理的，但是他们无法让那些在外面流血的工人接受。我们安排当地的报纸采访公司的总经理。在采访中，他真诚地表示，他现在处境艰难：工会无法让工人接受他们的计划；他也无法让董事会和股东接受他的计划，看起来这次罢工迫使他得赶快把生产转到墨西哥的工厂去。第二天，工人的家属打开报纸看到了这样的标题：“工厂关闭——生产南迁。”那天下午，家属们向工人施加了足够的压力，结果他们声明接受原本决定拒绝的建议。

如果你同一个背后有组织的买主谈判，你最好想办法帮助他顺利通过。

情感动机

有情感动机的人相信，如果双方彼此足够喜欢，他们就可以解决分歧。有情感动机的谈判对手从来不试图通过电话或中介来解决问题。他想同对方面对面谈，使他感觉到对方的真实存在，相信：“如果我们彼此足够了解，我们就能找到答案。”

美国前总统吉米·卡特就是一个很感情用事的人。当朝鲜人拒绝改变他们对核武计划的立场时，他开始同他们面对面对接触。战争一触即发的时候，他会见了海地将军塞德拉斯，并且要求克林顿总统多给他几分钟时间同将军理论。最后达成协议的时候，他竟然邀请那个嗜血成性的独裁者到他在佐治亚的普莱恩斯教堂讲一个礼拜日的课。

这种谈判方式潜在的问题是可能容易导致买主的绥靖政策。有情感动机的谈判对手迫切地想获得买主的好感，使他可以轻而易举地上当受骗。一个典型的例子是英国首相张伯伦同希特勒进行的不惜一切避免战争的谈判。他胜利地回到英国，声称他只让出捷克斯洛伐克的一部分就扭转了战争的局势。希特勒知道张伯伦是个傻瓜，而且不久世界其它地方的人们就认同了希特勒的评价。

当然，这种策略增进买主和你的感情，没有这点很难找到双赢的解决方案。问题是，这是互相的。你努力让买主喜欢你的时候，买主也在努力让你喜欢他们。如果你们都喜欢对方到了一定的程度，那么你愿意对他们做出让步，就像他们愿意对你做出让步一样。谈判高手知道有比让买主喜欢你更为重要的东西：你必须找到一种最大限度符合双方利益的解决办法。让交易顺利进行并使买卖获得成功是对你们双方都有好处的事情。

在下一章中我将教给你买主可能运用的旨在让你慷慨解囊的阴谋与陷阱。除非你对他们的把戏了如指掌，能立即识破，否则你就会做出不必要的让步，因为你觉得这是获得定单的惟一方法。

第三十章 圈套、陷阱及其对策

销售人员经常要面对销售经理令人难堪的盘问，因为经理们不理解为什么搞销售的总是要做出他们所认为的不必要的让步来得到定单。搞销售的则坚持说，得到定单的惟一途径就是进行妥协。实际情况是买主运用本章中讨论的策略战胜了推销人员。

不要对这么干的买主不满。你必须面对世界上本来存在的方式，而不是你理想中的方式。谈判高手牢记要把精力集中在谈判的问题上，把谈判当成一种游戏。买主只不过是在完成他的任务，从你手里拿到最划算的生意。他是否越过道德的界限并不妨碍你干你的工作，即为你公司争取到最划算的买卖。为了达到这个目的，你必须独具慧眼，当即识破这些策略，并有力反击。

圈套

买主设下圈套分散你对实质问题的注意力。

或许你向休斯顿的一家大推土机生产厂家推销定制的齿轮。两年以来你一直给该厂家打电话，企图把产品打入他们的大门，但是他们从来都不愿意舍弃现在的供应商。但今天，好象你坚持不懈的努力要得到回报了。买主提出只要你能在90天内到货，他们就给你一个大的定单。你们双方都知道定制一个齿轮经过设计、工艺和制造通常需要120天。买卖就要做成了，你激动不已，但你知道90天的期限实际上是不可能的。

你同你们厂的人商量，他们断定120天都够紧的了，而且不能重复进行的设计造价达22000美元。尽管你怎样催促加快生产进程，都无济于事。必须要120天，少一天都不行——即使你得不到定单。

你回来把你们的意见呈给买主。你给买主的价格是：齿轮23万美元，不可重复进行的设计工艺费22000美元，在托莱多发货，120天后装船。

买主坚持他必须在90天内接货，买主需要把它运送到布宜诺斯艾利斯建筑工地去。谈判的气氛好象两个人都在极力地寻找解决办法，但就是找不到合适的答案。谈判似乎没有什么进展。

最后，买主说：“也许有办法。让我跟我们的运输部门商量一下，看看他们怎么说，我马上回来。”他离开了15分钟。你的心里七上八下，心想如果你这笔买卖成不了你将损失的薪水。你快发疯了，这时买主回来了。

买主一脸同情，说到：“我想我已经找到了办法，但需要你帮忙。我们负责运输的人说我们可以把齿轮空运到阿根廷，但是我们得在那儿支付海关税，这样的话你们得减免设计费用，并由你们付费把齿轮给我们空运到休斯顿。”

除非你非常小心，不然你会因为终于找到解决办法而大松一口气，而让出了22000美元的设计费，并且同意拣起一个6000美元的空运账单。过了好几个月你才突然明白买主给你下了圈套。6个月以后，你坐在达拉斯的一家咖啡馆里跟你的一个朋友说话，他卖给推土机公司钢皮。他问你怎把手伸进那家工厂的，你告诉他这个故事。你的朋友说：“我不相信买主跟你说的话，他们生产组织得非常好，他们总是至少打出6个月的提前量，不可能在90天内定制齿轮。”只有这时你才明白发货日期根本就不是什么实质问题。他们可以等120天。发货日期不过是个圈套。买主提前发货日期不过是为了后面和你谈实质的问题：减免设计费和空运费。

对策：集中精力，锁定一个目标：“这是惟一让你们为难的事情吗？”然后用请示上级或黑脸/白脸策略：“咱们把它写下来，我带回去给我

们的人看看，看我能为你做点什么。”然后回来说：“我们可以把发货日期提前，但是得增加不可重复进行的设计费用。”

红鲱鱼策略

这是圈套策略的进一步延伸。利用圈套，买主利用一个虚假的问题做幌子换得在实质问题上的让步。

用红鲱鱼策略，买主对一个不重要的问题感到不满，以此希望软化卖主在实质问题上做出让步。一旦红鲱鱼策略分散了你的注意力，就会诱使你相信那是买主真正关心的问题，其实并非如此。

红鲱鱼是英国人用猎狗捕猎狐狸的说法。以猎狐为主要保护目标的动物权利主义者发现，如果他们拖着一条晒干的咸鲱鱼（其颜色是红的）穿过捕猎地区，鲱鱼的味道就盖住了狐狸的遗迹，迷惑了猎狗。遇到这种情况，猎狗的主人就说：“那些家伙用红鲱鱼迷惑了我们的猎狗。”这样，这句话就成为英语的一句习语，意思是提出某个问题意在转移敌人的视线，迷惑敌人。当杜鲁门总统面对国会越来越多的关于共产主义已经渗透到政府中的指责时，他说：“这只不过是一条红鲱鱼，企图使选民转移视线。”

买主抛出红鲱鱼问题的时候——他们后来会愿意承认的——你应该注意谈判的实质问题，不要让他们迫使你做出你

“什么，你来取货款拿支票，你还好意思来，我正打电话找你啦。你先回你们公司查查，昨天我们应该收的那些货到了没有。先去查查，查完咱们再说支票的事。”

“嗨，我当什么事呢。支票我不拿了，听说你们这儿有一家餐馆，英国红鲱鱼烧得不错，今天中午我请客。”

并不急于做出的让步。比如，你可能遇到一个买主，他对你们发来的最后一船货物中的一点小问题大做文章，问题之小是完全可以容忍的，以前他们从没有把它当成个问题。然而这次，他们很认真，好象要让你把整船货物运回去。然后他告诉你说，如果同你的竞争对手打交道就不会出现这样的问题，这些竞争者为了能进入他们的门槛正想降价呢。现在你害怕了，你担心自己不但要额外支付一笔运输费，而且还丢了生意。然后他建议说他可以再考虑考虑这个问题，只要你在价格上做出些让步。你现在的危险就是因为他们捏造的一个虚假问题而使你在实质问题上做出让步。

另外一个红鲱鱼策略就是买主故意拖欠付款。你们公司管财务的副经理责成你去取支票或要求买主货到付款。你到那里的时候，她大喊大叫，胡搅蛮缠，说你们最后一船货物迟到了，使得她取消了生产线上一夜的生产。这让你大为吃惊，因为她以前从没有提到过这一点。这或许只是在利用红鲱鱼策略把你的注意力从收款的实质问题上移开。

摘樱桃策略

买主可以用这种策略对付你，并有惊人的效果，除非你是个谈判高手并清楚自己的选择。我们假设你是搞印刷的，你正在竞争一家小机械厂的工作，包括：运输用的包装箱，展览用的包装，说明书，使用保养说明签，性能签，还有店铺陈列的对象。你竞争一整套的活计，随之看看你是否能够得到定单。

买主告诉你说他喜欢和你做生意，但是他有三家可以选择，他不知道为什么你的要价最高。他请你把这些活计逐项分开给出个价格，他可以首先考虑你。如果他对三个供应商都是这么做的，那么每一个项目他都有了三个价格。于是他就可以把这些活儿分门别类包给价格最低的一家。这算不算不道德？这不是你希望的结局？但确实没有什么不道德的。不道德的是在竞争中摘樱桃，意思是每一项内容都挑最低价的一家并且告诉另外两家他们都是考虑对象。买主当然喜欢这个策

略，而卖主讨厌它。买主应该力争逐个项目选择，而卖主应当尽量避免。

因为摘樱桃也是个圈套，对了解和信赖的客户不太可能这样做，而对参与竞争的陌生人却更为可能。所以你可以先同买主建立个人的关系以先发制人。

对任何策略都一样，在做出让步之前要首先考虑对方的选择。对方的选择越小，你的力量越大。如果作为卖主的你拒绝改变你的价格，你就迫使买主跟其它一个或多个货主做买卖。在上面印刷项目的例子中，就意味着买主实际上成为了他自己的批发商，他得同下一级的批发商逐个打交道。这需要买主有更多的知识和专长，否则带来的额外负担和压力不足以补偿他节约的金钱。记住，买主把所有的项目都交给一个商户与他把工作分给几个商户相比，前者会有更大的影响力。

让我们再概括一下同几家商户打交道的坏处，以便下次买主对你使用摘樱桃策略的时候你可以咬住你的价格：

- 1.同几家商户打交道是场手忙脚乱的激战。
- 2.如果买主在生产之前需要所有货物项目，他就是把连续生产的保证交给了几家商户而不是一家。
- 3.把整个定单交给一个商户，买主可以增强对它的影响力和控制力。
- 4.关键的问题是：他不能让你为他监督整个印刷的过程。

买主很容易对一个买卖新手使用摘樱桃的策略，但是如果你站在买主的角度想一想，你就发现实际上他没有多大力量。如果买主对你说：“你说明书上的价格太高了，如果你跟你的竞争对手的价格差不多，你就能得到这个工作。”你回答：“我们不能在每个项目上都是最低价，拿着这个说明逐个进行比较，分别请价格最低的一家吧。”买主

或许会回答：“我不想那么做，同好几家打交道太累了。我想让一家都包了。”看看你现在有多大力量？

拖欠策略

拖欠策略是一种有利于自己的单方假设。就是这样一种情况：一家公司在折扣2.5%之后送给你一张付款支票，并附带一张字条：“我们的供应商都延期付款15天，所以我们猜测你们也没有问题。”

也是这样一种情况：卖主给一个潜在的买主写到：“因为我们没有得到你们的答复，除非我们在10天内得到你们的回答，否则我们会发出最高档次的货物。”

拖欠策略针对那些忙人和懒人，买主假设这些人偷懒，随随便便，致使运用该策略的买主侥幸成功。一旦卖方不做什么反应，用计的人就取得了成功。当卖方真的表示反对的时候，他往往回答：“过去你们对此从没有过异议呀。”

对所有这些不地道的做法，你要好好跟对方谈谈，并耐心地指出彼此信赖的好处。

升级策略

对手的另一个伎俩是升级，就是说在你们已经达成协议以后又提高价格，改变条款或条件。我认识一个人，他在把他的房地产特权卖给一家大公司以后而暴富。他是一块地产的最初购买者。当时房地产特许权刚刚问世，而且推销特许权的公司的创立者跑遍全国，想找一个相信他理念的人签约，并且找到了这位地产购买者。很多年以后，纽约一家大公司买下了总特许权，开始买回所有的地产特许权。在我的一次谈判研讨会之后，他请我喝茶。他问我：“罗杰，谈判的时候你有没有听到过一种声音在指引你？”没有直接回答他有没有，我问他这是什

么意思。他告诉我在他同意以一笔巨款把地产特许权卖给这家公司新的主人以后，他开始改变主意了。因为他的特许权是这家公司买回的第一批特许权，他们计划让他飞到纽约参加一个签字仪式，随后将是一个记者招待会，会上他们将宣布公司买回所有特许权的计划。“仪式举行前一夜，我睡不着觉。”他告诉我：“我躺在床上想我做得对不对。突然我听到一种声音在对我说话。”

“说什么？”我问他，希望他讲出句幽默的话来。

“那声音说，‘乔伊，你没有得到你应该得到的那么多钱。’于是，第二天，我过去向他们又要了50万美元，我得到了。”

乔伊描述的是一个典型的升级策略——双方达成协议以后又提出额外要求。这当然是无法让人接受的，也是不道德的。但是如同乔伊所想的，他听到一种声音告诉他那么做，而不用对他的行为负责，采取这种策略的人经常看不到不惜一切手段打破协议的危害。那么，为什么人们要容忍这样的行为呢？人们往往忍气吞声，就像那家公司再让出50万一样，轻而易举地做出了让步。在当时的情况下，他们宁可付一笔钱，也不能丢这个脸取消记者招待会。还有些情况是对方太在乎这笔买卖以至于无法丢掉。

大买卖中经常有这样的人和这样的故事，就因为他们可以制造大的影响，就可以多敲诈一些。坦率地讲，对此事怎么看，我的感情很复杂。我的内心告诉我如果有人这么做，你应该诱使他摊牌，按照原则放弃这笔买卖。然而我也相信，在谈判中要理智。如果纽约的那家公司能够支付额外的50万而且仍是一笔不错的生意（而且是很不错的生意），那么他们丢掉面子给对方50万就是正确的——前提是以后不再跟此人做生意了，否则付出的代价就太高了。

幸运的是，还有许多做大生意的人不因金钱而放弃尊严。一天早晨，一个人卖了他在奥兰多的牧场，当天晚些时候，奥兰多的一家报纸透

露说，沃特·迪斯尼正在秘密购买那片土地，计划再创建一座迪斯尼大世界。牧场主可以反悔，多卖几百万，但是他的尊严不允许他这么做，牧场主没有反悔。

当亨利·霍里斯把芝加哥的帕莫尔豪斯宾馆卖给希尔顿的时候，他接受了希尔顿第一次给的价格19385000美元。一周以后，他得到了别人比这高出一百万美元的价格，但他坚决不反悔。如同希尔顿在他的传记中所言：“我同一个最了不起的人做了一笔生意，我觉得没有什么比跟这位绅士做生意更了不起的经历。我一直觉得我看到了美国商界优良传统中的伟大人物。”

对策：对付升级策略，你可以尝试下面的方法：

- 1.用我在第十一章中教你的方法，用上级领导来保护自己。告诉他们，他们的建议对你来说倒无所谓，但是你们的董事会绝不会对已经谈好的事情再做改变，你无能为力。然后，用我在第二十一章中教你的小恩小惠的策略，告诉他们尽管在价格上不能再做什么变动，你可以在其它方面提供一些优惠。

- 2.以牙还牙，你也增加要求。告诉他们，你们也愿意重新进行谈判，因为您也有了新的想法。当然，你不会违约。但因为他们是他们要重新就价格进行谈判的，你的价格也要上涨。

避免升级当然是更好的办法，为此，应该：

- 1.事先谈好一切细节问题，不要留下什么“以后再谈”的事情。悬而未决的问题为升级埋下伏笔。

- 2.与对方建立个人关系，这样他们就很难对你无理。

- 3.给他们留出一定的余地使他们难以反悔。

4.创造双赢的谈判气氛，使他们不想反悔。

编造信息

你遇到的下一个圈套可能是编造信息，原因是我们都相信偷偷摸摸得来的信息。记得有一次我演讲之后飞回来，同我的邻座讨论当天的总统记者招待会。“我不相信他说的是真的。”他告诉我：“我碰到一个人，他认识在白宫工作的人，他说总统一直就知道这事。他在掩盖事实。”让我吃惊的是，我竟然相信这个人告诉我的事情，而不相信记者招待会上美国总统说的话。为什么？因为我们总是试图相信我们偷偷摸摸获得的信息。

编造的信息有着惊人的力量。想象一下，一个销售人员正在向董事会做试图给人留下深刻印象的陈述。他带了一大堆报纸、视听广告材料。他极力说服对方跟他的公司做买卖，因为他的产品是市场上最好的。他相信没有哪个竞争对手能降价，并且深信他能以820000美元的要价成交。这时他看到一个董事递给另外一个董事一张字条，后者点点头，把纸条放在了面前。卖主对此深感好奇。他得看看条子上写的是什麼。他陈述完，走到桌子边，尽力靠近他们。“先生，你有什么问题吗？”从眼角里，他能看见字条上的内容。即使字是倒着的，他也能看见上面写着：“普遍的价格是762000美元。咱们跟他谈。”

董事会主席说：“我确实有一个问题。你们的价格似乎高了。我们得同符合我们要求的要价最低的一家谈谈。你们最低价就是820000美元吗？”几分钟之内，惶恐的卖主只好把他的价格降了58000美元。

那张字条上的信息是真的，还是假的？尽管那只不过是一张随便写下来的并不重要的纸条，卖主相信它，因为他的信息是偷偷摸摸得到的。如果是伪造的，卖主以后会不会大骂对方卑鄙？不，因为他们并没有告诉他说竞争对手的价格是762000美元。他是偷偷摸摸得来的信息，而且他必须为他的假定负责。

识破伪造的信息将有助于你对付这种圈套与陷阱。无论什么时候，如果你谈判的信息只建立在对方有选择向你提供的信息基础之上，那你就很容易被人控制了。对方故意让你看到伪造信息的时候，你更应该警觉。

现在我已经跟你讲了一些你可能遇到的圈套与陷阱策略，记住，我跟你说这些的惟一原因是为了保护你。通常，最高明的商业策略是忠诚老实，正大光明，这不仅是正确的，也是明智的。

第三十七章 同非美国人谈判

在制胜谈判讨论中，我经常听到关于同非美国人谈判的问题。好像大家都碰到过这样的麻烦：同外国人谈判，或者同美国的外裔人谈判。

我是来自英国的移民，尽管我呆在美国已有30年，成为美国公民20年，我可以讲讲同非美国人做买卖的困难。我搬到美国，并适应了美国人的生活方式，同时我还到过100个其他的国家。

非美国人很容易误解我们。根据我的背景，我知道美国同地球上的其他国家有多么不同，美国人看起来与非美国人有多么不同。外国人认为他们通过电影、电视就了解了我们。然而，电影和电视并不能完全揭示美国人的内心，而正是这些决定着我们做生意的方式。

相反，我们观察非美国人，认为我们了解他们。确实，他们穿着西装，说着我们的语言，但这并不意味着他们的传统价值和观念发生了改变。他们可能喜欢美国的音乐和美国的电影，但是他们的生活方式和他们的传统价值观与以前一样强烈。

我相信在表面的相同背后，我们做生意的方法有很大不同。所以让我们花点工夫，揭开与非美国人谈判的秘密。

纽约房地产投资商唐纳德·特拉普写了一本叫做《交易的艺术》的畅销书，详细叙述了他经过的很多难忘的谈判经历。题目和主题描述了大多数美国人最为关心的事情——做交易。我们确实生活在一个看中交易的环境中。

我猜，社会学家告诉你，这是因为我们是一个流动的多样化的社会，以致于我们没有根的意识。我们不信赖他人，不相信一些处世的原则——而这些是世界上普遍提倡的观念——我们只相信做一笔再好不过

的买卖。“法庭上能解决吗？”好像任何不考虑在法庭上维护自己交易的人都是傻瓜。

大多数非美国人完全抵触我们对交易的这种依赖。他们签定合同的方式就是在某一个具体的日子双方的一个表示，是双方之间建立了正式关系的表示。同任何其他关系一样，环境变化了，合同当然也可以改变。

你在东方某个国家签定一个合同，6个月以后，他们不认账了，这让美国人大为惊愕。“但我们签合同了。”美国人叫到。“是的。”他们的谈判伙伴耐心地解释到：“我们签合同是基于6个月以前的情况，现在情况变了，所以我们签的合同没什么意义了。”

“卑鄙，”美国人喊到：“你在骗我。”根本不是。我们认为无可争议的事情在他们看来并非如此。我们按我们的方式解释。而他们处世的方式就是如此。

经常让美国人感到高兴的是他们不费吹灰之力就同中东地区的商人签定了合同，随之，他们就惊愕地发现，在阿拉伯世界，签约只意味着谈判的开始，而不是结束。在他们的文化中，签好的合同还不如我们文化中所说的意向书有约束力。美国人比世界上任何其他国家的人都更迅速更经常地诉诸法律就不足为奇了。对很多国家的销售人员而言这都是很可笑的事情。比如在印度，国内的立法形同虚设。我没把它当回事，你也别当回事。你应该承认，不同国家和文化有不同的处世方式，如果你想同他们做买卖的话，你就要学习、理解、欣赏他们的方式。

你要想信赖你同外国买主签定的合同，或许你应该先弄清楚怎么样让他们坚持合同。

即使你在一个国内立法确有实效的国家做买卖，但如果你求助法律，带来的结果可能是失大于得。在美国，法律行为司空见惯，公司继续同起诉他们的公司做生意，因为我们把法律看作是解决争议的正常渠道，没有理由留下积怨。在其他很多国家，被起诉是件丢脸的事情，你一旦跟他们打官司，他们无论如何不会再同你做生意了。不是合同的细节，而是买卖双方关系形成的背景起着更重要的作用。当关系为首的时候，我们称之为高背景的谈判，当交易为首的时候，我们称之为低背景的谈判。不同国家对背景——提出谈判条款的环境——的重视程度或高或低。从高背景到低背景的文化依次为：东方，中东，俄国，西班牙，意大利，法国，英国，美国，斯堪第纳维亚，德国，瑞典。从这个顺序中，你可以看到，只有斯堪第纳维亚、德国、瑞典比美国人更关心交易的内容。其他所有国家都更看中双方的关系。

所以，同非美国人谈判的时候，你首先应该了解买卖不是他们的主要问题。他们更信赖双方的关系。双方有没有融洽的关系？因为如果双方关系恶劣，没有什么法律行为可以弥补。当你正在努力考虑买卖中的细枝末节的时候，他们正在花费时间研究你性格的细微特点。除了我们更看中交易而不是双方关系之外，美国人同非美国人打交道时另外一个主要的错误就是我们太急于成交。没有什么人比美国人更快做成买卖。通常，我们和对方彼此寒暄一下，缓解一下紧张气氛，然后就直奔买卖的细节问题，事后我们再搞搞交流。非美国人要花几天、几周、甚至几个月的时间彼此才感觉融洽，先彼此了解，再考虑同你谈生意。

伊朗国王倒台的时候，我在加利福尼亚遇到的房地产公司同那些逃避伊朗新政权的波斯湾人做大笔的生意，经常是几百万的现金。我经常看到美国人犯错误，太急于谈生意，使伊朗人产生怀疑。很快我就了解到，他们需要时间品评我们，谈生意之前的几个小时先坐下来，喝茶。

如果你到日本去谈生意，要花很多天和他们交往，他们才感觉可以跟你谈生意。然而你要当心，他们不光是把你逼到最后期限。在我的研讨会上，很多人告诉我，他们开始欣然受到热情的款待，随即他们就懊悔不已，因为他们发现搞定买卖真是太不容易了。他们讲了一个令人瞠目结舌的故事，直到他们在返回机场的大轿车里的时候还没有开始谈判。当然，到成田机场需要两个小时。但这是在高度压力之下进行的谈判，一想到两手空空回去没法交代，他们只好一下子直奔底线。

所以，同非美国人做生意的时候你可能落入两个圈套：（1）你可能过于看中买卖本身，而没有足够重视双方的关系。（2）你可能急于成交。这两者当然是紧密相连的。同外国人建立一种让双方感觉融洽的关系需要一定的时间。进一步建立起你们彼此信任的关系，轻松地签好和约，需要大量的时间。

让我们看看跟非美国人做生意的典型美国人的 9 个性格特点。当然，描述得可能不够准确，但是如果你同意这些特点的任何一点，那么你在同非美国人做生意的时候，应该调整自己的方法。

你对外国人说话可能太直接了。你可能这样表达：“你们的底限是多少？”或者，“以这个价格你们将赚多少利润？”或者你想转移谈判的重点，你说：“我们摊牌吧。”或：“咱们今晚就了结吧。”尽管这种直截了当的说法可以给对方施加压力，但要注意对外国人而言也许太直白了，这样的直白可能会冒犯他们。

因为你是美国人，你或许不会提出让人接受不了的报价。因为你希望能够“顺利成交”，希望“少兜圈子”。因为你想速战速决，尽快成交，所以你预计的期限要比外国人短。你想几个小时就敲定，他们却觉得需要些时日才结束。外国人开始会提出让人接受不了的要求，因为他们知道价格和期限会随着日子一天天过去而发生巨大的改变，但你的

感觉就是谈判迟迟没有进展，你们双方都被拖进没完没了的讨价还价中。

你比外国人更喜欢单枪匹马去谈判。我们经常看到单个的美国人出现在国际谈判桌前，做全权代表（或许你组成一个包括司机和翻译的小组）。当你到达谈判地点的时候，你发现对方有10个或12个人。当然这对你很不利，因为你从心理上被压倒了，除非双方的谈判阵容相当。然而我更关心的是对外国人的影响。看到孤零零一个谈判对手，对此他们可能解释为，“这次他们根本就不认真，因为只派了一个人来，可能只是打前阵来的”。或者他们认为你只是来搜集信息的，给你的谈判人员们带回去。除非你极力向他们解释，说你就是整个谈判团，并全权代表（在一定程度上）谈判这笔生意，否则他们不会认真对待你。

你可能对情感的表露感到不习惯。英国人当然是最不习惯表露情感的，美国人也把在公开场合表露情感视为弱点。如果你妻子大哭，你可能认为自己做了什么特别粗暴的事情，而在地中海国家，丈夫可能想他妻子在搞什么鬼把戏。如果你害怕情绪反应，你在同外国人做生意的时候就要注意，如果买主对你的提议大发雷霆，你可能会做出过度反应。其实，你只要把它看成是谈判的策略就行了，这在他们的文化中可能是完全可以接受的。

你希望短期效益。除了在同对方建立关系之前就想结束谈判之外，你还希望这笔交易有立竿见影的利益。你看到的是季度的利润，而外国投资者看到的是10年的计划。对很多外国人而言，这是——我认为这不公平——“急功近利”的思维。当他们想建立长期关系的时候，你好像只看中利润，为此可能冒犯了他们。

你可能不会说外语。毫无疑问，英语现在是世界的商业语言。近来欧洲的会议基本上都用英语召开，因为英语是运用最广泛的语言。大多数欧洲商人都会说两种语言，其中一种就是英语。大多数亚洲商人都

能听懂英语，尽管他们可能说不好。遗憾的是，没有什么美国人能讲德语或日语。如果你会说一种外语，那或许也是西班牙语或法语。

你第一次在巴黎一家餐馆吃饭，不会说法语，你只想到自己多么沮丧，其实你也要想到你这样做对外国人而言显得有多么傲慢。侍者不会讲英语，你或许跟我想的一样：“这是旅游餐馆，他们这里应该一直有会讲英语的人，他怎么这么不愿合作，就是不讲英语？”遗憾的是，这种态度在美国生意人中太普遍了。任何“如果他们想同我们做生意，就该学习我们的语言”的想法对外国人而言都是种令人愤怒的傲慢。相反，只要他们说几个英语单词，你都应该感到惊讶和兴奋。你应该总是努力说几句他们的语言，即使只是“早上好”或“谢谢”。

或许你不习惯沉默。15秒种的沉默对你来说或许有一个世纪那么长。还记得上次你的电视没有了声音吗？或许没到15秒钟你就敲电视机去了。尤其对亚洲人而言，他们习惯沉思默想，你这种不耐烦看起来是种弱点，是种他们可以利用的弱点。同外国人打交道的时候，不要被他们长期的沉默吓住。相反，要把它看成是一种挑战，不要做第一个打破沉默的人。沉默时间过长，第一个打破沉默的人就输了，因为他要做出让步。

我的一个学生，是个投资银行家，告诉我他曾经同中国上海的投资者谈上千万美元的抵押贷款。他告诉我说：“我们有23个人坐在谈判桌周围，突然他们全都不说话了，陷入了彻底的沉默，庆幸的是，我记起了你说的话，看着我的表，心想我绝不第一个开口。令人难以忍受的23分钟过去了，终于他们有一个放弃了，打破了沉默。从此我们势如破竹，很快成交。”

你不愿意说你不知道。在下一章中我会告诉你，我们谈到搜集信息的重要性时，你或许讨厌承认你不知道。而且，那

“尊敬的迈克先生，看到我身后的这张画了吗，这可是我们国家有名的大画家伊万诺夫先生的作品，在这儿挂了有十年了。现在我们公司领导决定，把它敬赠给热爱艺术的迈克先生。”

“真的吗？我真的很高兴，我能帮你什么呢。也许我真的该让我的头儿把价格再往下降一些，我一定再跟他说说。”

还是外国人懂得并加以利用的方面。你不必回答每一个问题，你完全有权说：现在还不是说的时候。或者直接告诉他们你不知道，或者没有得到允许，无法透漏他们想知道的信息。不是每个问题都值得回答。

如果他们给你礼物，你可能觉得有了某种义务。你可能被同你谈判的外国人的好客和礼物所感动。这是他们在讨你的欢心，你必须处理好。不要因为拒绝他们的热情而冒犯他们，最好的做法是礼尚往来。这样减小了随之而来的个人义务。如果他们请你出去吃饭，你应该请他们到档次相同的地方娱乐，这样做消除了义务，同时你还可以享受两次。

最后，允许我在此表现一些爱国情感。全世界的人还是爱戴和尊敬美国人，尤其是美国商人的。在交往中他们相信我们，认为我们是坦率的。所以，请不要认为我们同外国人做生意的时候我总是挑美国人的毛病。我一直讲的是为什么外国的谈判对手总是误解美国人。很公平吧？

在下一章，我教你如何运用施压点得到你想得到的东西，以及当买主以此对付你的时候，你如何保护自己。

第三十二章 谈判施压点

路易斯·阿姆斯特朗曾经给我讲过一个他早年当音乐家时候的故事：“一天晚上，一个可怕的家伙闯进我芝加哥化妆间的门，指示我第二天夜里到纽约一个什么俱乐部亮相。我告诉他我跟芝加哥已经签了约，没有打算离开。接着，我转过身去，表明我的冷漠。突然，我听见这样的声音：啪嗒！咔哒！我转过身，看见他竟抽出一把大左轮手枪指着我，手指抠着扳机。手枪看起来像门水炮，声音吓死人。于是我看看那铁家伙，说：‘好好好吧，我明天就去。’”

我一直认为谈判的时候，用枪威胁别人是非常不礼貌的，同样我也认为完全没有必要那么做。你对对方可以用一些同样有效并更容易让人接受的施压点。我要教你如何对买主使用三个施压点，如果买主对你应用，你又如何保护自己。在气氛比较好的谈判中，双方都很微妙地施加压力，对方经常心知肚明，没有威胁，也没有诡计。

第一个施压点：时间

在时间的压力下，人们变得更为灵活。在时间的压力下，人们会做出他们本不愿意做出的妥协。你的孩子们知道这一点，不是吗？你的孩子什么时候跟你要东西？在你要冲出门去的时候，是吗？我儿子年轻的时候，他开车送我到洛杉矶机场，从我拉哈布拉海茨的家到机场大约一小时的路程，一路上我们也没谈什么重要的事情。但等我们到了机场，警察来搬我的行李，我要跑向前看看能不能赶上飞机的时候，他突然说：“爸，对不起我忘了。我需要50块钱修汽车的消声器。”

我会说：“约翰，别跟我来这套，我是教这个的！你怎么早不说？”

他会告诉我：“我忘记了，爸，我已经搞到了一张修理票，您演讲回来我得来接您。所以，给我吧。现在给我钱，下周末我给您打电话告诉

您好吗？”

在同大人打交道的那些年里，孩子们已经本能地懂得：在时间压力下，人们会更加灵活。

谈判中的规律是，80%的让步都是在谈判最后20%的时间内完成的。如果要求在谈判初期提出来，双方可能都不愿意做出让步，整个买卖也许黄了。相反，如果额外的要求和问题在谈判最后20%的时间提出来，双方都更愿意做出让步。

想一想你上次买地产的情况。从你们签定最初的意向书到你成为房产的主人大约用了10个星期，想一想双方做出的让步。是不是在最后两周谈判就要结束的时候，双方都更加灵活？

有些买主有时候不太讲道义，用这种施压点对付你。他们等到谈判的最后一刻再把本来早应该提出来并轻而易举解决的问题提出来。当你准备收尾工作的时候，买主把这些问题摆到桌面上，因为他知道在时间的压力下你会更有弹性。

这提醒你应该事先想好一切细节。不要留任何尾巴：“哦，我们可以以后再谈。”因为一个在开始看来并不重要的问题在时间的压力下会成为一个大的问题。你可以问买主：“要不要条形码包装？”买主挥挥手表示没有必要，说：“这不是个大问题，我们以后再谈。”现在可能不是一个大问题，等你在压力下装船的时候就是个大问题了。为什么让自己碰到这样的问题呢？事先谈好一切细节。当对方对你说：“我们以后可以再谈，不是个大问题”，你的警钟就应该敲响了，警示灯应该闪烁了。不要让买主这么对待你。

谈判的时候永远不要向买主透露你的最后期限。让我们举个例子，你卖公用设施，你飞到达拉斯同一个宾馆开发商谈判。你回去的飞机是6点，你急着赶这趟飞机——但不要让买主知道。如果他知道你6点

钟有飞机，你一定要让他知道 9 点还有返程的飞机，或者你可以等到双方找到满意的解决办法以后再返回。因为如果他知道你在时间压力之下，他就可能把谈判拖延到最后一分钟。在这种时间压力下，你就有做出让步的危险了。

在我的谈判研讨会上，我设计了一些练习，让学生进行实践。他们的谈判时间是15分钟。我强调他们要在15分钟之内达成协议。我在房间里到处溜达，偷听他们的谈判过程。可以说在头12分钟，他们没取得什么进展。他们僵持不动，取舍很小。在12分钟的时候，80%的时间已经过去了，我拿起话筒，告诉他们只有3分钟了。

然后，我时不时地报告一下时间，给他们不断施加时间的压力。随后，从5秒开始倒计时。很显然，在剩下的最后20%的有效时间里，他们做出了80%的让步。

当双方都接近同样的时间底限的时候，产生了一个有趣的问题。比如你是一个卖餐馆设施的，你在一座楼里办公，楼下的地下室就是你的仓库，同时还附带着一个展览室。问题是再过6个月你的租期就到了，你必须得跟房主谈续约。你心里可能想：“我得用时间给房主施加压力，做笔好买卖。我得等到最后一分钟跟他谈判。这样他就在很大的时间压力之下了。他就会知道如果我搬走，这个地方就得空好几个月他才能找到新的租户。”这似乎是个了不起的策略，直到你发现房主也同样在用时间压迫你。

所以现在的情况是你们双方都正在接近同样的底限。所以哪一边应该用时间压力，哪一边应该避免？答案是强势的一方可以使用时间压力，弱势的一方应该避免，并在时间底限之前谈好。如果你不能达成续租的协定，谁是强势方并可以选择使用时间压力呢？

要做出判断，你可以拿出一张纸，在中间划一条线，在左边列出如果你不能续约的选择，其他什么地方合适？更贵还是更便宜？电话移机

以及重印信笺需要多少钱？如果你搬家了，客户还能不能找到你？

在右边列出房主的选择：这座楼的特点是什么？他找一个新租户的困难程度如何？他们会支付更多还是更少的租金？为了吸引新住户他需要花费多少改造和装修的费用？

现在你还要做另外一件事。无论你在谈判桌的哪一边，你都应该认为自己处于弱势，你必须想办法弥补。毕竟，你知道自己身上的压力，而不知道房主身上的压力。让你自己强大的办法就是要明白：你总要把自己看成弱势方，并想办法补偿。所以，当你以这种方法列出双方的选择以后，你的结论或许是房主比你有更多的选择。所以，要弥补。之后，如果你发现房主还是比你有更多的选择，你就应该避免用时间施压，留下充足的时间跟房主谈谈续约事宜。

然而，如果你明显比房主有更多的选择，那你就可以用时间施压，在最后一刻谈判。

下面是用时间施压的另一个方面的问题：你跟对方谈判的时间越长，他们越可能接近你们的观点。下次你同买主谈判的时候，如果你开始觉得说不动他，想想曼哈顿赫德逊河上的拖船。记得我在第二十七章中教你的拖船策略吗？小小的拖船只要时而用一点力量就可以拖动巨大的货船，但是如果船长想使大船倒退，无论怎样加足马力掉转船头，也无济于事。人们在谈判中也是如此。在谈判中一陷入令人沮丧的困境，他们就不耐烦，试图强迫对方改变。想想那条拖船吧，时不时给一点力量它就可以拖动航船。如果有足够的耐心，你就可以逐步动摇一个人的想法。

遗憾的是，这对双方都起作用。你谈判的时间越长，你越可能做出让步。你可能飞到旧金山谈一笔大买卖。第二天早晨8点的时候，你坐在会议室里觉得神清气爽，一定要实现你所有的目标。遗憾的是并非如你所愿。一上午就浪费掉了，吃午饭的时候还没有什么进展。下午也

过去了，你们只就一些小问题达成了协议。你给航空公司打电话，改定午夜折价的飞机。你吃过晚饭回来想谈出个结果。当心了！除非你很谨慎，不然的话，到10点钟的时候你就可能做出你在上午绝对不可能做出的让步。

为什么会出现这种情况？因为你的潜意识正在冲你喊：“你不能在花费了这么多时间和努力之后两手空空地回去。你得干成点什么！”无论什么时候，你一旦过了你本来准备离开的时刻，你就已经在谈判中输掉了。谈判高手根本不去考虑他们截止到任何一个已知时刻所花费的时间和金钱。不管你买卖成不成，时间和金钱都已经花掉了。只考虑在某个时刻谈判条款的进展，想想：“不考虑我们已经投入的金钱和时间，谈判有没有必要继续？”如果根本没有必要继续的话，索性终止。忘掉这些投入要比坚持这笔买卖更为容易——你总考虑自己所投入的一切，而做了一笔不划算的买卖。正是这点使唐纳德·特拉普成为一个谈判高手——他从不怕中断一个没有意义的谈判。他花了1亿美元买下了曼哈顿西岸的建电视城的用地，他还花数百万设计了一个150层的高塔（世界最高的）和旨在吸引NBC的一个宏伟的电视演播厅。然而在税收上没有达成妥协，他就放弃了整个计划。你得以同样的方法看待谈判。忘掉你已经投入的东西，看看是不是还值得谈下去。

第二个施压点：信息压力

占有信息最多的一方经常能够主宰另一方。为什么各个国家要派间谍到别的国家去呢？为什么职业足球队要研究对手的打法？因为知识就是力量，一方获得的有关对方的知识越多，取胜的机会越多。竞争市场的两个推销商之间的道理是一样的——对公司了解更多的销售人员及他们的同事就有更多的可能做成买卖。

我给内科医生协会的美国学院讲授谈判课程，这是一个很不错的组织，基地在坦帕，培训内科医生有关保健业的商业知识。我的一个学生在佛罗里达经营着一家大的医药集团，他告诉我一个新的保健组织

找到他，想跟他们签医疗服务合同。在谈判之前他决定尽可能多地了解这个组织的情况。他发现了他们一个有趣的问题。他发现州里已经给他们颁发执照了，但他们却刚刚开业。按照规定，他们必须在12个月内开始营业，否则他们就得重新申请执照。政府认为在他们做第一个广告的当天才获得经营的资格。但是只有当他们同一家医药供应商签定和约以后才能做第一个广告。

我的学生充分地利用了这个信息。他要等到他们剩下最后一周的时候再跟他们谈判。他们必须在那一周的星期五做广告，否则执照就失效了。星期一和星期二，他们疯狂地给他打电话但他都没有回。到星期三，他们愿意对我的学生的一切要求做出让步。我不想在这里做什么道德的评价，我只想告诉你在谈判中信息的力量。对对方的了解要多于他们对你的了解。

尽管在谈判中信息有着明显的重要性，却很少有人会在谈判开始之前分析对方。甚至那些不经过训练就不敢滑雪和潜水的人们也会干这样的事情，他们没有花足够的时间搜集应有的信息，结果损失成千上万美元。

搜集信息的第一条原则是：不要害怕承认自己不知道。在研讨会上我让学生分成几个谈判小组，一些人扮演买主，另外一些人扮演卖主。我提供给他们谈判所需要的足够的信息。实际上，我有意给每一方可以发现的优势和劣势。我告诉双方如果对方问起那些已知答案的问题，他们也许不该撒谎。如果他们仅获知这些精心设计的珍贵信息的一半，他们就有优势完成一次成功的谈判。

遗憾的是无论我怎么向他们强调搜集信息的重要性，我甚至专门给他们留出10分钟做这件事，他们还是没好好去做。

为什么人们不愿收集信息？因为要弄清情况你得承认你不知道，我们大多数人非常不愿意承认我们不知道。让我给你一个简单的练习来证

明这一点。

首先，你先要把下面这些问题的答案盖住。

我问你6个问题，你都可以用一个数字来回答，不用回答一个准确的数字，为了简单，我允许你回答一个范围。所以，如果我问你美国有多少个州，你不用回答50个，你回答“在49到51之间”就可以了。如果我问你从洛杉矶到纽约有多少英里，你可能没有把握，你就回答：“在2000到4000英里之间。”你可以回答从1到1百万，而且百分之百没问题，但我希望你有90%的把握答案在你给的范围之内。你明白了吗？

问题是：

- 1.美国有多少个县（不要忘了回答一个范围）？
- 2.布里格姆·扬有多少个妻子？
- 3.1819年为得到佛罗里达我们付给西班牙多少钱？
- 4.厄尔·斯坦利·加德写了多少本《佩里·迈森传奇》？
- 5.美国有多少头牛？
- 6.《创世纪》中说，诺亚方舟有多长？

下面是答案：

- 1.美国有3042个县。
- 2.布里格姆·扬，摩门教的教主，有27个妻子。
- 3.为得到佛罗里达我们给西班牙500万美元。
- 4.厄尔·斯坦利·加德写了75本《佩里·迈森传奇》。

5.美国有9900万头牛。

6.根据《创世纪》6：15，诺亚方舟450英尺长，方舟有300×50×30肘，一肘等于18英寸。

所有问题的答案你都不太清楚。你根本没有理由知道它们任何一个问题的答案。你听了这些问题以后，你本可以想：“真荒唐！我不知道。”然而你很可能准备回答，因为我们不喜欢承认自己不知道。那么，你怎么办呢？你能回答得完全正确吗？当然不用，那么想一想回答他们还是很容易的。你所做的不过是承认你不知道，让你答案的范围大一些。你或许不愿这么做，因为跟其他人一样，你不喜欢承认自己不知道。

所以，搜集信息的第一条规则是：不要过于自信。承认你不知道，承认你所知道的一切都可能是错误的。

搜集信息的第二条原则是：不要怕问问题。我们常常害怕问问题，担心惹对方不高兴。我就是那样一个人，总问人家：“我问你问题你介意吗？”或者：“你是不是不愿意告诉我？”我不再这么做了。我问他们：“去年你们赚了多少钱？”如果他们不想告诉我，他们就不告诉。然而，即使他们不告诉我，我还是得到了信息。伊拉克侵占科威特之后，在施瓦茨科普夫将军把我们的部队派进科威特之前，著名记者山姆·唐纳德森问他：“将军，你什么时候开始陆地战争？”

他真的认为将军会回答：“山姆，我向总统发誓不会告诉那些没完没了发问的500个记者中的任何一个人，但是因为你问，我就告诉你：星期二凌晨两点我们准备进攻。”当然，施瓦茨科普夫不会回答这个问题，但是一个好记者还是要问这个问题。这也许会给对方施加压力，或者让他们讨厌，以致于他们会突然说出一些本来不想说的内容。很显然，有时只凭判断对方对问题的反应就可以得到很多信息。

在全国旅行的时候，我经常寻找房地产方面的生意。几年前在坦帕我看见一个“业主出售”的广告，占地1英亩的水边别墅，要价120000美元。对我这样的生活在加利福尼亚南部的人来说，这似乎是笔令人难以置信的买卖。如果你想在这里找一英亩水边的地盘，就可以卖好几百万。于是，我给业主打电话，询问更详细的情况。他描述了一下房子的情况，听起来更喜人。然后，我说：“你有这房子多久了？”这是一个很普通的问题，没有谁觉得不好开口。他告诉我有3年了。然后，我问：“你花了多少钱？”这是一个很多人不愿开口问的问题，因为他们也许认为对方不愿回答，而且惹他们生气。电话线那头是长长的停顿。最后，他回答：“好吧，我告诉你，我花了85000美元。”马上我就知道了这不是一笔看起来并不那么好的买卖。在坦帕，房地产市场很不景气，他没有让房产增值。所以，从这个问题我得到了很多信息。然而如果他拒绝回答我的问题呢？如果他说他花多少钱买的与我无关，我还要搜集信息吗？当然，我会的。他对我撒谎怎么办？如果他说：“看看我们花了多少钱？哦，对，我们花了200000美元，我们真的赔钱了。”如果他这样对我撒谎，我还搜集信息吗？当然。所以不要害怕问问题。

跟你说搜集信息的一个方法是问问题，你可能觉得这太简单了，但是销售人员往往不问问题，因为他们怕问问题，或者因为他们认为自己已经知道了答案。我曾经出席一家大的包装公司的宴会，坐在该包装公司销售经理和一家食品生产公司的副总经理之间，后者是前者最大的一个客户。我想知道食品公司的多少业务给了包装公司，于是我靠近包装公司经理的耳边问他：“这家公司的多少生意给了你们？”

他告诉我：“我们不知道。他们从没说，但是我们知道他们喜欢四处扩展他们的生意。”

过一会儿我靠近食品公司的副总，问他：“你们的多少生意给了这家包装公司？”

他说：“27.8%。”

听了他的话我很吃惊，我说：“我猜你想扩大业务？”

他回答：“我们过去想过，不过现在我们觉得如果能找到一个合意的商家，我们愿意把全部业务都给它。”这是我左边的人应该愿意听到的有价值的信息，但他从没有问过这个问题，因为他认为我右边的人不会回答。这说明什么问题呢？即使你认为他们不会回答，即使你认为你已经知道了答案，也要问。

搜集信息的第三条原则：你在哪里问，其结果会大为不同。如果你在购买主公司领导的办公室里问，周围笼罩着她的权力和权威，那是你最不可能得到信息的地方。看不见的禁忌氛围——什么问题该谈，什么问题不该谈——笼罩在人们所处的工作环境。当人们在工作环境中，他们对信息的发布非常小心。把他们从工作环境中引开，信息会更自由地流动。我敢肯定，你同意这样的看法，如果你能请买主出去吃饭，或者打高尔夫球，她会告诉你各种在办公室里不愿告诉给你的信息。庆幸的是，用不着那么破费。有时所花费的不过是带着买主到公司的餐厅里喝杯咖啡。通常，这就是缓解紧张的谈判气氛并使信息流动起来的所有代价。

除了直接问买主问题以外，还有什么方法搜集公司的信息呢？你可以这样做，就是问那些已经同他们做过生意的人。我想你会吃惊的——即使你把他们当作竞争对手——他们那么愿意跟你分享这些信息。所以，查查谁还跟他们做过生意，然后给这个人打电话。

另外一个好主意是问问比你接触的人职位低的公司职员。比如说你要跟电脑连锁店总部的一个人谈判，你可以给一个分部打电话，约见一下当地的经理。先跟此人谈一谈。他会告诉你好多（即使他不参与谈判）公司决策的情况，他们为什么选这个商家而不选那个商家，他们考虑的特别因素，他们期望的利润额度，他们通常付款的方式，等

等。我确保你在谈话中“听出话外音”。不知不觉间，谈判已经开始了。例如，分部经理可能告诉你：“利润额少于20%的生意他们从来不谈。”实际情况也许并非如此。绝不要告诉分部经理说你不想让他告诉总部人员。要假设你说的任何情况都会被反馈到他们的上级那里。

搜集信息的第四条原则是：通过同行，因为人们自然愿意跟同行分享信息。在鸡尾酒会上，你发现律师跟律师谈话，他们认为同行业以外的人分享信息是不道德的。医生跟医生谈论病人，但不跟业外人士谈。

谈判高手懂得利用这种现象，因为它适用于各行各业，不只是专业人士。工程师、管理员、工头和卡车司机都有对他们职业和顾主的忠诚。把他们聚到一起你会得到在其他渠道得不到的信息。

你可以带上你公司的一个工程师，让你的工程师跟他们的工程师呆在一起。你会发现，不像高级管理层——可能是你谈判的层次——工程师有一种职业方面的共同纽带，不只是对目前他们所在的公司的垂直的忠诚。所以各种信息都可能在他们之间传递。

自然，你要当心你带去的工程师不会泄露给你们带来损害的信息。所以，一定要选择合适的人选。叮嘱她要小心选择，什么可以告诉对方，什么不可以；要告诉她你们公开的日程表和秘密的日程表。然后，让她自便，争取有所收获。通过同行搜集的信息是非常有效的。

搜集信息的第五条原则是：我们往往更重视偷偷得来的信息。经常认为公开的信息可能是故意编造用来愚弄你或分散你注意力的。

我有个学生叫安迪·弥尔斯，是梅德莱恩工业公司的总经理，这是一家有十亿资产的医疗供应公司。安迪不仅让我给他庞大的销售人员队伍进行培训，他还研究了 my 的教学材料，亲自出去替我组织研讨会。他喜欢谈判，尤其喜欢跟我谈判。有一次我们从他公司拿来一张给我研

讨会的支票，票根上写着他给助手的一个便条：“罗杰要的太多，如果班里超过30人就用他，如果人少就用其他的培训公司。”我的助手把它带回来，认为我们要失掉他的生意了。“不要着急，”我告诉她，“就是安迪干的，他知道我们更看中那些无意中看到的消息。”

第三个施压点：时刻准备离开

三个施压点中最后一个是最为有力的。就是让买主知道，如果你得不到你想得到的东西，你就终止。实际上，如果有什么能让你的谈判艺术提高10倍，那就是：该离开时就离开。危险在于你已经过了那一个意识点：你不再想离开了。达到这个点时，你在想：我要做成这笔交易，我要得到最好的价格，最好的条款，我要坚持到底。

你一旦过了那个想说“我不谈了”的意识点，在谈判中你就输掉了。所以，确保你不要过了这个点。没有什么买卖需要你不惜一切代价。过了这个点，在谈判中你就已经输了。

研讨会上人们来讲他们谈判中经常犯的就是这类错误：过了那个准备离开的意识点。讲完故事，他们接下来总是说：“我下决心一定要得到它，而且我知道这是谈判的转折点。”就是在这点上，此人输了。

很多年以前，我女儿买她的第一辆汽车。她到买主那里试了一辆很贵的二手车。她喜欢上了这辆车，而且他们知道！然后她回来想让我跟她去看看，谈个好价钱！很难办，是不是？在去那里的路上，我说：“朱莉娅，你有没有思想准备，今天晚上不把车带回家？”

她说：“不，我不。我想买，我想买。”

于是，我告诉她：“朱莉娅，你最好把你的支票本拿来，他们要多少给多少。因为你已经让自己在谈判中输了。我们要准备走开。”

在谈判的两个小时中我们离开展室两次，比她本来想给的价格少了2000美元。

她谈判的时候赚了多少钱？她一小时赚1000美元（记住我减掉了正常的花费）！我们都愿意为一小时1000美元的报酬去干活，不是吗？没有什么比谈判能赚到更多的钱。

所以，要让对方知道如果你不能得到你想得到的东西，你就随时准备离开。如果你懂得了这点，你就成了谈判高手。

确保在你威胁离开之前，你已经激起了对方强烈的愿望。显然，如果对方不是很想要你的产品或服务的话，而你又威胁离开，他就会站在马路边上琢磨：“怎么回事？”

你应该把推销看成分四步走的过程：

- 1.期待。寻找想和你做生意的人。
- 2.评价。跟你做买卖他们能不能承受得起？
- 3.刺激欲望。让他们最想要你的产品和服务。
- 4.成交，做决定。离开是第四个阶段，你已经刺激起对方的愿望并且准备做决定的时候使用这个策略。

请记住，威胁离开的目的是得到你想得到的东西，离开本身不是目的。不要给我打电话说：“罗杰，你应该为我骄傲！我刚刚放弃了一个一百万美元的买卖！”就像巴顿将军对他的队伍说：“目标要清楚，目标不是让你们为你们的国家牺牲，而是让敌人为他们的国家牺牲。”

在重要的场合，事关一笔大生意的时候，如果没有黑脸/白脸策略的保护就不要威胁走开。不要单独运用。你身后应该有一个大好人。如果

你威胁走开，而对方没有说：“嘿，等等，你们去哪里？回来，我们还可以谈谈。”你后面还有个好人可以说：“看看，他现在心情不好，我看如果你们的价格能再浮动一下的话，我们还可以谈谈。”

谈判高手知道，向对方暗示你准备放弃是所有施压点中最为有力量的一点。

在这一章中你已经知道了谈判中三个主要的施压点，我接下来告诉你谈判中出问题的时候怎么办。

第三十三章 摆脱困境

如果你是个搞销售的大腕，你在谈判中可能经常会遇到对抗、僵持和僵局，下面是我给这三个词的定义：

- 1.对抗就是你对一个主要的问题有不同意见，并威胁到谈判的继续进行。
- 2.僵持就是你和买主还在谈，但似乎没什么进展，找不到解决办法。
- 3.僵局就是谈判总没有进展，使双方都认为再谈下去已无必要。

消除对抗

记住，对抗就是你不同意一个主要的问题，并因此威胁到谈判的继续进行。缺乏经验的谈判者容易混淆对抗和僵局。我给你四个例子：

- 1.底特律汽车制造商的采购员对你说：“以后5年你们的价格得每年削减2%，不然我们就寻找其他货源。”你知道这不可能赢利，所以你容易认为这是僵局，其实只是对抗。
- 2.买主说：“我想跟你做生意，但你要价太高，还有三家比你都要的都低。”你公司有严格的规定，他们不想让你参加竞争，所以你很容易认为这是僵局，其实只是对抗。
- 3.他们冲你喊：“我不想谈了，把货拉回去，让我们先赊欠，要不下一个找你们的就是我的律师！”这也不一定是僵局，可能只不过是对抗。
- 4.管道供应公司的经理用烟头指着你的脸咆哮：“我告诉你，小子，你的竞争对手给我90天的赊欠，你要是不这么干，我们就没什么好

谈的了。”你知道你们公司在 7 2 年的生涯中从没有赊欠 3 0 天的规矩，此时你很容易认为这是僵局，其实只是对抗。

对缺乏经验的人来说，上面的例子看起来都像是僵局，而对谈判高手来说只是对抗。此时，你可以用一个很简单的策略，那就叫做“搁置一边”策略，让对方把有争议的事情先放一边，先讨论一些小的问题。当小问题解决了以后，你会发现那些看起来谈不下去的问题容易了起来。

1 9 9 1 年，美国国务卿詹姆斯·贝克就有效地运用了搁置一边策略，他试图劝说强硬的以色列政府跟巴解组织进行和平谈判。以色列人认为，任何妥协都要求他们让出领土，他们不想通过跟敌人谈判做出什么保证。詹姆斯·贝克是个谈判高手，他知道得先把这个问题搁置一边，在小问题上有所突破。于是，他说：“好吧，我知道你们还不准备进行和谈，咱们暂时先把这个问题放在一边。如果我们要和谈的话，地点在哪儿？在华盛顿、中东还是马德里这样的中立国，哪个更好？”慢慢地，谈判一步步推进。然后他提到巴解组织参加谈判的问题，如果巴解组织出席谈判，谁是可以接受的代表？通过解决这些小的问题，他发现让以色列同意与巴解组织谈判并最终承认巴解组织就更为容易了。

你有没有遇到一个买主把什么东西硬加给你？“我们可以和你谈生意，但是我们绝不会接受这样的条款。如果你们坚持，没门儿。你们得像其他供应商一样允许我们在 9 0 日内付款。如果你们能接受，我们谈，如果不能，我们就没有什么好谈的了。”

买主对你说下面这段话的时候，你就应该用搁置一边策略：“我们有兴趣跟你谈，但是一个月内我们必须得到你们的一个样品，把它带到我们在新奥尔良召开的年会上。如果你们不能那么快，我们就不要浪费时间谈判了。”

即使你们不可能那么快，你也可以用搁置一边策略：“我理解这对你们来说有多么重要，但咱们先把它放一边，谈谈别的问题。就这个工作给我们做一些说明。你要求我们派人吗？我们谈哪种付款期限？”

用搁置一边策略，在谈大问题之前，先谈一些小问题，使谈判取得一定进展。如同我在第三十七章《双赢谈判》中教你的，不要把谈判限制在一个问题上（因为谈判桌上如果只有一个问题，就得有一个赢家，一个输家）。然而通过解决小的问题，你就打下了一种基础，使大的问题更容易解决。没有经验的谈判者经常认为他们应该先解决大问题。“如果我们在价格和条款这样的问题上没有达成一致意见，那为什么要在小问题上浪费时间？”谈判高手知道在小问题上达成协议以后对方才变得更加灵活。

消除对抗，切记要点

不要把对抗同僵局混淆。真正的僵局很少，或许你只是陷入对抗。

用搁置一边策略解决对抗：“我们先把它放一边，先谈谈其他的问题，好吗？”

先解决小的问题来打下基础，但是不要把谈判局限在一个问题上。要想了解得更多，请参考第三十七章《双赢谈判》。

打破僵持

在对抗和僵局之间你可能遇到僵持局面。双方还在谈判，但是无法取得进展。

僵持的情况类似船头逆风难以转向的情况。你要掉转船头的时候，你必须连续不断轻轻用力，否则船尾就会陷入风里。没有帆船能正面迎风，而是保持一个角度。如果你失去转舵的时机，没有一种交叉的风能转动船尾。所以，一旦遇到逆风难以转向的情况，你就得想尽一切

办法让船移动。你可以摇动船柄或轮子，或者重新调整风帆改变角度来解决问题。同样，谈判陷入僵局的时候，你必须改变动力方向，重新创造机会。这里，不用降价，有 7 件事情你可以做。

1.改变场所，建议他在午饭或晚饭之后接着谈。

2.缓解紧张气氛，说说个人爱好，谈谈花边新闻，或讲个有趣的故事。

3.看看在资金上面有没有可能做些变动，比如延长赊欠时间，缩小定单，重新考虑付款方式。任何一种方法都可能改变作用力的方向，使你摆脱僵局。记住，对方可能因为怕暴露自己资金短缺的情况而不愿提及这些问题。

4.探讨一下同对方共同承担风险的方法。增加一种额外的义务可能对他们很重要。试着建议他们，从现在起一年之内，你可以收回任何没有使用且状况保持完好的存货。或许，合同中的一些模棱两可的表述——市场情况发生变化的时候备用——可以缓解他们的担忧。

“各位，坐了一天，也没个结果，我看还是轻松一下吧。我给你们讲一件真事，那是我在白宫的一位朋友告诉我的。他说，有一天，克林顿总统的大保镖见总统和莱文斯基小姐在总统办公室有两个时辰没出来，大保镖特担心，就对二保镖说，兄弟，是不是总统遇刺了。二保镖说，总统遇刺了，你别开玩笑，说不定谁遇刺了。”

5.试着改变谈判室里的气氛。如果谈判在低情感动机的气氛下进行，试着转为竞争动机，如果谈判在竞争动机中进行，试着改为情感动机。重新读一读第二十九章所述的不同的谈判动机，看看你怎么样通过改变谈判动机，解决僵持。

6.建议在说明、包装和装船方式上做些变动，看看能不能使买主的态度积极起来。

7.如果你同意用仲裁的方式解决以后出现的争议问题，也许你能让他们忽略你们现在的分歧。

如果你们是个谈判团，你还有其他几种选择：

1.改变谈判团成员。律师最喜欢说的是：“今天下午我得出庭，所以我的同事查理接替我。”他要去的法庭也许就是网球场，但这是改变成员的策略方法。

2.让可能激怒对方的成员离开。一个老练的谈判者不会因为被要求离开而受到冒犯，因为他也许扮演了有价值的黑脸角色。把他们从谈判团中调离可以减弱对对方的压力。

船逆风难以转向的时候，船长也许不知道怎么办，他必须尝试各种方法。

打破僵持，切记要点

注意对抗、僵持和僵局的区别。在僵持中，双方都还有寻找解决办法的动机，但谁也找不到办法。

打破僵持的办法是通过改变其中的要素来改变谈判作用力的方向。

扭转僵局

如果情况更糟，你可能陷入僵局。谈判毫无进展，双方一筹莫展，看不到还有再谈下去的必要，这就是僵局。在销售行业中，僵局很少见，但真遇到了，惟一的解决办法是抬出一个第三者——让他扮演中间调停人或仲裁者。

仲裁者和中间人有一个主要的区别。仲裁是指谈判开始之前双方都同意服从仲裁人的决定。如果一个对公共福利起重要作用的工会举行罢工（比如运输或卫生工人工会），联邦政府将最终坚持指定仲裁人，双方必须明白他们必须认为仲裁人的裁定是公正的。调停人没有这种力量。调停人是来帮助解决问题的，他的作用是催化剂，用谈判技巧寻找一个双方都认为合理的解决方案。

没有经验的谈判者不愿意让调停人介入，因为他们认为没能力把问题解决好是自己的失败。“我不想求助销售经理，因为他会认为我是个糟糕的谈判手。”这就是此人心中的想法。跟他人的想法不同，谈判高手认为有很多理由可以通过第三者解决问题。下面是一些理由：

- 1.调停人可以分别同双方接触，建议每一方都提出更合理的要求。仲裁人甚至可以强迫双方在24小时内拿出最后的方案，他会选择最为合理的一个。这样迫使每一方都提出更为合理的方案，因为他们都害怕对方的计划更好。实际上，这就是最后敲定的成交方案。

- 2.调停人能更公正地听取双方的意见，因为他不会因为偏见而过滤一些信息。因为此人没有利害关系，他也许会听见对手听不见的东西。

- 3.调停人可以更好地说服双方，因为双方都认为中间人没有什么更多的利益企图。如同我在南丁格尔—柯南特的节目《谈判制胜秘诀》中指出的，如果听者认为你有利益企图，那么你就失去了一定的说服力。例如，如果你告诉他们说你不是执行公务，买主就更愿意相信你。

- 4.亲自谈判的时候，你可能猜想如果对方抛出试探气球，就说明他们愿意接受你们的建议。而调停人可以提出一个解决办法，无需暗示对方他愿意接受。

仲裁人和调停人都起作用，但前提是双方都把他看作是公正合理的中介人。有时候，你必须经过详细的了解才能确认。双方也许都坚持有三个仲裁人，所以每一边选择一个，这两个必须与第三个意见一致。他们应该都是美国仲裁协会的成员，确保他们坚持最高的道德准则。协会对成员仲裁的方法有严格的规定，而且受法律的约束。

作为销售人员，你不用那么麻烦，你可以使用调停人，而不是仲裁人，如果可能，你的调停人可以是你的组织中的销售经理或其他什么人。如果你把你的销售经理带来解决与客户的争端，你的客户把他看作中间人的可能有多大呢？有些人是零，对吗？所以，你销售经理的做法必须给买主一种中立的感觉。达到这样的目的，就需要你的销售经理在调停开始做出小小的让步。

你的销售经理走进来，即使她清楚地意识到了问题的存在，她说：“我还没有机会过问这件事，你们俩为什么不解释一下自己的要求，让我看看能不能找到一个你们都接受的答案？”这里用词是很关键的。问问双方各自的意见，她给人的印象就是没有偏见，注意她指“你们”的时候没有用“我们”来代替。

耐心倾听了双方的叙述以后，她可能转向你说：“你那样做公平吗？或许你可以在这些条款上做些让步（或其他细节）？你能接受60天的期限吗？”不要认为你的销售经理没有支持你。她所做的不过是客户感觉她是中立的。

我曾经帮助两家进行谈判，我们有两支律师团在努力解决诸多的分歧。几个星期以后，看起来我们陷入了僵局。一个律师聪明的话语打破了这个僵局，他说：“看起来比我想像的要花更多的时间，今天下午我要出庭，但我告诉你们，我的同事乔午饭后会来接替我。”

于是，乔午饭以后回来了，他对情况一点也不了解。双方都要解释他们的立场。乔竭力保持中立。他对自己这边的人说：“提出这种要求，

对他们公平吗？也许我们应该做些让步。”

听了这话，对方想：“他好像比上一个人更公平。这样也许我们能找到解决办法。”乔让自己保持中立，最终找到双方都能接受的办法，使我们打破了僵局。

所以，任何时候你在谈判中遇到僵局的时候，带进一个对方认为公正的第三者。

这就是卡特总统在戴维营的做法，花了很多年时间，美国才让埃及把我们看成中立者。以前他们总是把我们看成敌人，把苏联看成朋友。亨利·基辛格看到了改变这一切的大好时机，并且抓住了这个时机。当时，萨达特迫切地要求苏联清理苏伊士运河，基辛格碰巧在萨达特的办公室里。因为战争期间有沉船的残骸，所以运河被关闭了。

苏联愿意完成这个工作，但是他们的官僚阻止工程进度。基辛格说：“你需要我们帮忙吗？”

萨达特惊讶地说到；“你们能行吗？”基辛格拿起萨达特办公室的电话，接通白宫的尼克松总统。没有几天，第六舰队开赴苏伊士运河。通过这个行动，他们开始把我们看成是以色列和埃及之间的中立者。这个行动最终导致卡特总统签署了戴维营协议。

不要认为你得不惜一切代价避免对抗、僵持和僵局。有经验的谈判者可以利用它们作为给对方施压的工具。一旦你觉得绝对不能让僵局出现的时候，那就意味着你不再准备放弃，那么你就失掉了你最有利的施压点。

扭转僵局，切记要点

扭转僵局的惟一方法是带来一个第三者。

第三者可以扮演调停人或仲裁人。调停人只起推动作用。但就仲裁人而言，双方首先要同意服从仲裁人的决定。

不要认为带来一个第三者是你方的失败。此人有各种理由能找到一个你们双方都找不到的解决办法。

第三者必须被双方认为是中立的。

如果第三者不被看作是中立的，他应该在谈判开始的时候做一个小小的让步，给人一种中立的印象。

对僵局要有一个开放的心态。只有你有放弃谈判的准备，你才能成为一个有足够力量的谈判高手。不承认僵局的现实，你就失去了一个有价值的施压点。

在这一章中，我教你如何解决谈判中的问题，我教你如何在谈判中解决对抗、僵局和僵局，在下一章中，我会教你如何应对让所有销售人员都担心的情况。

第三十四章 对付发火的手

在谈买卖的时候，你经常会遇到客户发火的情况。出了些乱子——到货晚了，不巧你多收了费用，他们觉得你撒谎——每个搞销售的人都担心这种情况。

如果你学习了我现在要教你的三个阶段的知识，你就会发现，没有必要再对这种事情忧心忡忡，你可以顺利地解决这个问题了。

几年前，加利福尼亚的442个城市的市长邀请我给他们讲如何进行人质谈判。我对他们说：“假设你是加利福尼亚一个小城的市长，你被叫到市区恐怖分子的基地。在一座大楼里，一个男子拿着枪抵着一个人质。你的警察局长有点鲁莽，他想把大楼轰倒，灭掉里面所有的人。有人则递给你一个喇叭说：‘我看，我们还是用谈判解决问题好一些。’”

当然，作为一个销售人员你不太可能遇到这种情况，但是，如果你能学会怎么对待人质问题，你就能很好地对付一个发火的人。当然，首先，你必须让这个人释放一些怒气，人们需要发泄。要保证是在一个封闭的办公室里，不要让吵闹干扰周围的人。你应尽可能快地进入第一个阶段。

第一个阶段：确定目标

在第一阶段，你应该先弄清对方想要干什么，即使是些你不愿听到的内容。即使你不能或根本不愿对他们做出让步，也要确切地知道他们想要的是什么。让他们确定他们的目标。

在恐怖事件中，他们也许想在地方电台占用5分钟的时间。或许是100000美元，或者是释放一些罪犯。或许是你愿意给他们的什么东西。Q.J?辛普森逃跑的时候，他因为一杯橘子汁和可以让他洗澡就投

降了。在得克萨斯韦科的围困中，戴维·克里什想让他们广播他自己录制的一盒磁带。阿内·鲍伯是想在《纽约时报》上发表他的宣言。

一家全国范围的房地产特许权公司请我在他们的年度会议上谈谈谈判的技巧。他们发完奖品吃午饭的时候，我看见一个特许权经纪人怒气冲冲地冲进前厅。他抓住公司的副总经理，大喊到：“好啊，你又跟我来这套！我的一个高级推销员没有得到奖品，如果你不给他们一些承认，我以后怎么鼓动他们干活？”

他一定是抓住了副总经理的把柄，因为他回答：“你知道他为什么没有得到奖品吗？因为你没有准时上交你的销售报告！”

“交了，我交了！”

“没有，你没有。你跟我们一起5年了，你从来没有准时交过！”他们继续争吵，站在一边想劝副总经理的人都不好意思地走开了。我开始盘算这件事情，看看要多长时间副总经理才能完全明白这个分部经理想要的是什么。

23分钟过去了。此时，他们争论不休。分部经理说：“我要离开特许权公司，我要撤走我所有的销售人员，我们不干了！”

“你们怎么能这样呢？太不像话了，幸亏我们来了两个人，要是我一个，你们还不欺侮死我啦。”

“先生，今天是我们公司专门招待大家看电影，片子可是《哈里·波特》，很好看的，你怎么还有时间发火呀？”

“我们来了两个人，才给了一张电影票，你说到底谁去呀。你们如果不多给一张票，明天甭想让我们再卖你的东西。”

副总经理回答：“如果这就是我们得到的全部忠诚，我们公司最好没有你们！”

这个问题可以避免升级，其实只要副总经理冷静一些，对分部经理说：“哦，很抱歉他没有得到奖品，你想让我做什么？”

分部经理可能回答：“午饭的时候或今天下午给他一些认可，行吗？”

副总经理可以回答：“如果我这么做了，你回报我点什么呀？你能不能保证以后准时上交销售报告，以后不再发生这种情况？”（这是我在第十六章中教你的礼尚往来策略）。那么什么事也不会有了。

我们经常看到这种升级，是不是？你走进办公室，看见两个雇员在冷水机旁争吵，他们垂头丧气，你过去看看能不能帮忙。当你弄明白他们吵什么的时候，你根本不相信他们为那么点鸡毛蒜皮的小事争吵。一个借了另一个订书机没还，就这样吵了起来。我们个人生活中跟孩子和配偶也经常遇到这种情况。一个说了些什么话，另一个回答得不对，于是燃起战火，我们从没有想弄得这么糟，我们只是不知道如何从我们现有的谈判立场退出。

所以，谈判中的第一个阶段往往是：问对方要你做什么。有时也许不像你想的那么可怕。你记得在德国法兰克福被劫持的汉莎航空公司的飞机吗？乘客以为他们三个小时以后就到开罗了，结果他们被劫持了，飞遍整个欧洲，然后飞到纽约，然后又飞回来。最后乘客们被释放了。其中一个乘客看到一个汉莎航空公司的官员，就冲着他怒吼。他气疯了，他错过了在开罗的一切商业约会，三天以来他被汉莎航空公司的恐怖搞得心惊胆战，想一想要让这个人安静下来，这位官员心里该怎么想？幸好，他懂规则。先弄清此人想要什么。你记得乘客想要什么吗？长期的机票优惠。这就是他想要的一切。

第二阶段：交换信息

确定目标，双方都准确地了解了对方的基本要求之后，你就进入第二阶段，了解各方面的情况。

这在任何一个谈判中都是最重要的内容：打探信息。我在最后一章中教你信息如何成为一个重要的施压点。现在我们看看谈判的第二阶段。

尽可能搜集一切信息。在这个阶段不要急于做出结论。在恐怖事件中，我们需要知道此人是否为恐怖组织的一员。他以前有没有进行过这种威胁？他的宗教信仰是什么？有没有神父或牧师我们可以找？他的家在哪里？我们可以叫谁来帮忙？我们应尽可能了解这些信息。

一天，在贝弗里山，有个男子沿着罗迪欧大道走去，口袋里藏着一支枪。（你也许听说过，这在南加利福尼亚不是什么稀罕事。记不记得常常有人在高速公路上搞伏击？一夜之间汽车上贴满了标语，上面写着：“瞄准我——我在便道。”我们习惯这种东西了。）这个男子走进凡克里夫阿贝尔斯珠宝店，从口袋里掏出枪。前门的侍卫把店门锁上了，人也都锁在里边了。现在有一个多重选择题给你：这样做a) 笨，b) 蠢，c) 既蠢又笨。后来我明白是怎么回事了，他们珠宝店餐厅的墙上贴着：“你先离开商店，然后把罪犯锁在里面。”

贝弗里山的警察召集来南加利福尼亚所有特种武装警察，很快每一幢大楼顶部上都安排了一个狙击手，把这条有两个路口的商业街戒严了三天。商人们要发疯了，他们损失了数百万。他们正在募捐保释那个人。第三天，他们终于羁押了那个年轻人，直到这时，才知道他的名字。他们没有经过收集信息这个阶段。

如果你是销售经理，你的一个重要的雇员要辞职。要让此人留下来你需要做些什么呢？弄清那些即使你不愿知道的内容。即使你有严格的政策，对那些威胁辞职的人不允提职，你也要弄清原因。不要发火，而要交换信息。

之后，你可以说：“查理，我们是六年的朋友了！我不相信你会为那么点额外的薪水冒险到另一家公司去！”你探听的信息越多，谈判中公开的内容越多。这个雇员也许是婚姻问题要求他离开这座城市，挣钱多少根本不是问题。

交换信息对你来说是很重要的，这是谈判的第二个阶段。

第三个阶段：达成妥协

完成上面两个阶段以后，你就进入第三个阶段——达成妥协——人们所谓的谈判阶段。

开始，寻找那些他们认为有价值的东西，但要是你在谈判中愿意让步的东西，因为它们对你不一定有价值，反过来也一样。

不要认为你做出的让步要等于你得到的让步，要知道冲你发火的人是不理智的——而你是理智的。例如在人质危机中，罪犯可能愿意为一个鸡肉三明治或一杯啤酒而释放六个人质。同样，那个愤怒的买主可能因为你保证类似情况不再发生而不再去计较一个严重的问题。

所以，下次你碰到发火的买主，依次经过这三个阶段。看看你是怎样让他们安静了下来，重新获得了他们的信任。

在下一章中，我告诉你理解谈判对手的重要意义。

第三十五章 增强个人控制力

站在买主面前的时候，你就知道你对此人有多大的控制力。有时候你极其自信，相信你能做成这笔买卖。“我今天觉得运气不错。”你也许在想。有时候你的这种感觉很强烈，觉得你有控制一切的力量，相信不做任何让步你就能做成这笔买卖。你的感觉可能是客观的，因为你**知道**买主需要你的产品。但做买卖的时候，你的感觉经常是主观的——你有这种感觉，但你不知道为什么有。在这一章中，我们将揭开这种感觉的神秘面纱。读完这章以后，你就知道了你的个人控制力来自哪里，你会明白买主用了什么伎俩吓唬住了你。

合法权力

个人力量的第一个因素是合法权力。有头衔的人都有合法权力，因为头衔影响人。如果你的商业名片上写着“副总经理”，那么你对名片上印着“推销员”的人就有领导权。经营房地产公司的时候，我就让管理一块土地的代理人在名片上印上“管片（area）经理”的头衔。（“管片”的意思是他们立桩标出了500户人家，然后走门串户或邮寄信件来确立他们在该社区的专家地位）。他们说，名片上印上“管片经理”以后，人们对他们的态度有所改变。

所以，如果你的商业名片上没有一个有分量的头衔，你的公司应该重新考虑这个问题。关于地区，标准的界定是管片经理向管区

（district）经理汇报，管区经理向地区（regional）经理汇报。所以，在买主看来，地区副总经理是更有影响力的头衔。有时我也发现有的公司不这样界定头衔，片区经理负责美国整个西部地区。我并不是建议他们改变，而习惯上不这样称呼，片区经理没有地区经理的头衔影响力大。

所以，如果你有头衔，把它印在你的商业名片上，你的信笺上，你的名字牌上，因为头衔对人们有影响力。

合法权力还告诉你，如果可能的话，有头衔的人应该让买主来找你，而不要去买主的地盘上，落入他们的权力陷阱。例如，如果你要带买主去什么地方，你应该让他们坐在你的汽车里，因为这会给你更大的控制力。如果你请他们吃饭，应该到你选择的餐馆，而不是到他们想去的地方，那里他们是主宰。

所以，用你头衔的同时，不要被他人的头衔吓住——有些头衔什么意义也没有。我女儿朱莉娅从南加利福尼亚大学毕业，获得商业金融文凭，到纽约股票经纪人迪安·威特尔的贝弗里山的办公室上班。有一天她说要做迪安·威特尔的副总经理。我告诉她：“朱莉娅，你得确立一个现实的生活目标。那是一家大公司，你得花很多很多年才能成为副总经理。”

她回答：“哦，不，我觉得今年年底我就能当上副总经理。”

我问她：“迪安·威特尔有多少个副总经理？”

她回答：“我不知道，但肯定有好几千个。我们一个办公室就有35个。”

迪安·威特尔懂得头衔对人有影响。

A.L.威廉姆斯在《尽力而为》中吹嘘他的公司一个月任命了100个副总经理。如果他要定期同每个副总经理握手的话，仅此一项就可以占去他全部的工作时间。所以，不要被买主花哨的头衔吓住，因为那个头衔也许毫无意义。

还有其他形式的合法权力。在市场中的地位就是合法权力的一种。如果你能称你的公司是最大的，最小的，最老的或最新的，你就有合法

权力。你可以声称你的公司是最全球化的公司，或者是最专业化的公司。你可以告诉买主你的公司刚刚成立，所以你们非常努力，或者你们已经有40年的历史。你怎么看待自己，真的没有关系——任何一种定位都给你合法的力量。

报偿力

个人力量的第二个要素是报偿力。谈判高手懂得，当你认为别人可以给你报偿的时候，你就给了他们控制你的权力。如果你认为买主通过给你定单而报偿你，你就给了他们威胁你的权力。这就是为什么做大买卖比做小生意更让你胆怯的原因。潜在的报偿大，所以你觉得自己的胆子小。当然，这全是主观的，不是吗？刚开始的时候，对1000美元以上的生意你都会产生这种感觉。到后来，100000美元的生意也不会把你吓倒。

记得罗宾·吉文斯吗？她做了大约8个月迈克·泰森的妻子。他们不是迷人的一对吗？她去加利福尼亚请离婚律师的时候，我敢肯定，她并没有认为自己把这个案子给马文·米切尔森是给他什么好处。没有，她在想：“如果我能让马文·米切尔森给我做律师，那就有希望了，因为他是这行最出色的。不可能找到比他更好的了。”你是这行最好的！谁都不可能比你做得更好。如果你愿意把你个人的名声和专长，还有你公司的荣誉和专长都用来解决买主的问题，他们没有报偿你——你在报偿他们，本来应该是他们控制你，但现在是你控制他们。当然你不能做得太过分，因为那会让人觉得你很傲慢。但也不要走向另一极端，认为他们会给你一个定单来报偿你。我听说过有的推销员乞求买主把他们公司的一小部分生意给他。你能相信吗？听起来像不像一只狗在乞求残渣剩饭？如果你真的认为你是在给买主报偿，而不是相反，你就会很自信地要求得到他们全部的生意。

当买主开始用报偿力来对付你的时候，要识破它，不要被它吓住。有些买主在这方面真是高手。他们要求你做出让步，他们只是偶然提到

下周有个大买卖，为此你可能被他们所控制。或者跟他们谈话的时候，他们会谈到他们在港口的游艇，或山里的滑翔机，他们甚至没有告诉你说如果你们生意做成了你可以使用它们。这只是暗示的报偿力。不要让它吓住你，但要承认它的存在，不要让自己上当。

一旦你识破了报偿力，识破了别人的计策，他们控制你的能力就减弱了，你就会成为一个更自信的谈判者。

强制力

报偿力的反面是强制力，你觉得别人可以惩罚你的时候，他们就有了控制你的力量。当州警察把你拉到马路边，站在那儿给你写罚单或不写罚单的时候，你知道你有多害怕。惩罚可能不严重，但是你恐惧的程度却可能很严重。

所以，知道一个人可以惩罚你的时候，那个人就有了威胁你的权力——而且我们知道最严重的一种惩罚就是让人难堪。

记得我们在第五章“分割”中谈到的策略吗？我告诉过你要价一定要高，然后分割你的真正目标。有时你很胆怯。你只不过是没有勇气说出那么高的价格，因为你害怕对方嘲笑你。怕被人嘲笑，结果阻止你完成人生中的很多目标，你要把握好这个问题（在我的书《出色表现的13个秘诀》中，我给了这个问题的答案——须弄清你最恐惧的事情是什么，然后去做这件事）。如同报偿力一样，答案在经验中。一个新手可能害怕丢了1000美元的生意，而有经验的销售人员不会因为100000美元的损失被吓倒。

新手经常在报偿力和强制力中遇到麻烦。第一次打电话的时候，他们认为每个买主都能给他们定单而报偿他们，或者通过拒绝而惩罚他们，更糟的情况或者是因为他们的要求而嘲笑他们。干了一段时间以后，他们发现买卖就像任何别的事情一样是一连串的游戏，如果他们

积极行动，多方谈判，被拒绝的时候是很多的。一旦他们认识到了谈判只是一连串的游戏，他们就不再认为人们会报偿或惩罚他们，而且对自己的行为有了更多的自信。

虔敬力

第四个力量是虔敬力。价值观念坚定的人都有这种力量，明显的例子像一些人所景仰的宗教领袖。帕特·罗伯逊在总统任职期间国家秩序井然，因为他强调一个原则：你可以相信我，因为我有一套价值观，我不会背离这些价值观。肯尼迪有虔敬力，当他谈到把权力转给出生在本世纪的新一代的时候，当他谈到新边疆的时候，他在告诉人们他相信一种东西——他有一套坚定不移的价值观念。

比尔·克林顿则没有虔敬力，我在白宫见到过他一次，我可以告诉你他是一个很有魅力、很聪明的人，工作非常勤奋。问题是他看起来有些举棋不定。你永远都不会清楚地知道在复杂的情况面前他是否有勇气。

缺少虔敬力是卡特总统倒台的原因。他是我知道的最和蔼、最精明、最讲道义的总统，也是最为勤奋的总统之一，或许也是最有才华的总统——他学的专业是核物理。然而他失去了影响力，因为他给人的印象是遇到问题优柔寡断。我们从不知道在复杂的形势面前他是否有力量解决它们。

例如给伊朗国王办签证一事，国王住在阿卡普尔科湾美丽的乡间别墅。他病得很厉害，要求给予签证到美国治病。开始卡特说不行，怕引起伊朗的反应。然后，他又改变主意给他签证，允许他到纽约治疗癌症。当此举引起伊朗的反美浪潮以后，卡特又改变了主意——让他转移到巴拿马以缓解紧张局势。

我觉得里根不会这么干，只要他做出了一个决定，不管是什么，他都不会再反悔。例如，阿拉法特被邀请到纽约联合国大会上致辞的时候，里根拒绝给他签证。如果你得到的结果票投是150：2，而且你是那两票中的一票，你将做何反应？结果，联合国决定把它的大会改到日内瓦以向你的决定妥协！你不想再重新考虑考虑吗？你会不会想：“也许我做得太过分了？”不会！你做出了决定而且坚持这个决定，因为虔敬力是最有力的影响因素。

在乔治·布什任总统的最初几年，他的决策果断，你可以看到他的支持率与此有直接关系。首先，他一贯反对新的税收。“如果他们从国会山下来，”他告诉我们，“告诉我说我们有了新税法。我将告诉他们：‘听我说，新税法没门儿。’于是，他们回去讨论，然后回来说：‘总统先生，我们有了新税法。’我还会说：‘听我说，新税法没门儿。’”为此，我们爱他。然后他又反悔了，我们为此恨他——他的支持率几乎一夜之间由45%降到8%。

然后是海湾战争。你对他在战争中的果断性表现做何评价？不错的分数，是不是？没有人能比他对待萨达姆·侯赛因更坚决。我们为此爱他！他的支持率由40%飞升到90%。

然后他又遇到库尔德难民营问题，有一天他说：“我不会派遣美国部队介入永无休止的内战中去。”这是一个了不起的立场，但是要坚持你的立场。第二天，他改变了主意，派兵进入伊拉克北部。他的支持率一下子从90%跌到50%。

还能有比这更好的证明吗？虔敬力，即坚定不移的价值观，影响着人们。你喜欢并景仰你客户坚定的行为，他们也喜欢并尊重你这样的行为。如果你为了自己的原则坚持立场，尤其是你有可能遭受经济损失的时候，对方会产生对你的信任感，他们为此而爱你。

例如，你卖电脑，你有足够的勇气对客户说：“当然你想省钱，如果这样做正确，我也希望你省钱——但不是这样。我知道只有你买到2G的硬盘你才能完全满意。所以，很抱歉，再少我不能卖了。”

他们为此而爱你！当然，他们有些吃惊，但是如果你做了你应该做的而且完全正确的事情，你就有了控制客户的权力，如果你改变了态度，他们怎么尊敬你呢？

假设你不幸得了心脏病，你在医院的病床上醒来，医生告诉你说需要三次心脏治疗，你说：“我觉得两次就行了。”

如果他说：“好吧，就两次，我们看看结果。”你对他的做法有何感想呢？你会让他拿着解剖刀靠近你吗？我想你不会。

你表现出了你的虔敬力，买主注意到了，他们敬佩你坚持的价值观，你就对他们有了影响力。你同买主谈判，你暗示说你愿意走捷径，或者在幕后操纵你不该操纵的事情，结果你得到一些短期利益，但是你失去了长期影响买主的能力。

当心，不要确立了标准，然后自己又去打破标准。不要告诉买主说你永远不会降价，然后又降了价。还不如开始就不定标准。这就是克林顿总统遭到弹劾的原因，大家一致认为，如果他不那么强烈地否定与实习生有染，可能他就没有那么大的麻烦了。

个人魅力

个人力量的第五个要素是个人魅力——可能是最难分析和解释的力量，在我的书《有效说服的秘诀》中，我用了整整三章详细阐述如何培养个人魅力。但现在我们只讨论一下它的力量和局限。

我相信你遇到过一个名人，他有不可抗拒的个人魅力。遇到克林顿总统的时候，我觉得很拘束，因为我是在政治谱表的另一端，我相信他

可以意识到这点。我不想说任何吹捧的话语，于是我说：“总统先生好运，不要让他们打垮你。”我认为甚至罗恩和南希都不会有什么问题。他看着我的佩带的名字卡片，直视着我的眼睛，说：“罗杰，如果你支持我，我会坚持。”我说：“有我在呢，总统先生。”15秒钟，由于他个人的魅力，他得到了我的支持他的承诺。

应用个人魅力的目标应该是让买主喜欢你，使他愿意为你做出让步，而不是因为你喜欢他而使自己做出让步。

不是每个总统都能展示个人魅力。杰拉尔德·福特就是这样。其他三种力量他都富有，但是他没有个人魅力。

理查德·尼克松的总统生涯中，没有什么人喜欢他，即使他们认为他是个杰出人物。

我想这也是乔治·布什失败的原因，尤其是他在罗纳德·里根之后接任总统，里根那么有个人魅力。记得他在威廉斯堡辩论的那张照片吗？克林顿站在群众中回答问题的时候，布什却站在那儿，一直很不耐烦地看着表。

销售人员往往过于看重个人魅力。很多老推销员告诉我“人们跟我做买卖的惟一原因是他们喜欢我”。而今天的情况并非如此。不要落入威利·罗曼的陷阱。40年前亚瑟·米勒写《推销员之死》的时候，借威利·罗曼之口说：“最重要的事情是被人喜欢。”他是在开玩笑。当然，如果买主喜欢你，他可能更愿意给你定单，但是不要认为这会给你多少控制能力。买主今天更警觉，你离控制整个谈判还有很长距离。

你的目标应该是让买主喜欢你，使他愿意对你做出让步，而不是因为你特别喜欢他而使自己做出让步。

专业力量

第六个是专业力量，当你告诉人们你在某个领域比他们更专业的时候，你就具有了对他们的控制力，律师和医生最善于玩这种把戏，是不是？他们运用一种你完全不懂的语言，告诉你他们懂得你不懂的专业知识。

没有一种理由可以解释医生不会用英文写处方。但是，如果他们确实不会，就揭开了笼罩在他们头上的神秘面纱，削弱了他们的专业控制力。律师也是一样。他们运用一种我们不懂的语言，以使他们对我们施加专业控制力。

不要让买主用他的专业力量吓住你，记得刚开始搞销售的时候，你研究了产品的技术属性，但你还是没有信心吗？然后你碰见一个买主，他好像比你还了解这个产品，还记得你有多恐慌吗？不要让买主给你这种感觉。买主怀疑你专业水平的时候，不要不敢说：“这不是我的专业范围，但是我们的工程技术人员更了解。你可以完全信赖他们。”

虔敬力、个人魅力和专业力量三者合一

让我们看看最后三种力量——虔敬力、个人魅力和专业力量——三者合一的情况。谈判高手知道如果你想控制谈判的话，这三种力量是很重要的。

你知不知道有的人在推销产品的时候遇不到你那么多的问题？或许你同销售经理一起联系业务，对她来说什么都轻而易举！她好像也没有说什么实质性的问题，但最后买主对她说：“现在我们干什么？我们是按上限的标准还是依照一般标准？你说，你是专家。”

她对买主有如此大的控制力的原因在于：她出色地展示了自己的虔敬力、个人魅力和专业力量。

虔敬力：“我不会做不符合你最大利益的事情，我个人得失无所谓。”它建立信任，不是吗？

个人魅力：她有讨人喜欢的人格。

专业力：你销售经理给买主的印象——不会让人接受不了——是她比我们知道得多。

当你把这三者结合在一起的时候，你就接近于控制谈判局面了。你就可能使买主同意你的决定，说：“你认为我们该怎么做？”而且她把谈判的控制权交给你了。

特别权力

第七种力量是特别权力，我们对此都很熟悉。邮局里的人就是这样。在生活其他方面他们通常没有权力，但是在邮局这个特殊场合他们可以接收或拒绝你的包裹。他们有控制你的权力而且乐在其中！

在大公司或政府机构中这种情况更是普遍，他们工作的权限没有多大，他们有一定权限的时候，有一定的控制你的权力的时候，他们迫不及待地要使用。

我记得有一次到哈里法克斯参加一个大型的销售会议。我到那儿的前一天晚上，他们举行了最后一个聚会。这些人个个都忘乎所以了。有个人凌晨3点脱衣上床睡觉，然后觉得屋里应该放些冰块，他站在那儿发了一会儿呆，想不明白是否值得穿上衣服弄些冰块来。最后，他想到：“凌晨3点了，冰块机就在我门口拐角的地方，谁能看见我呢？我溜出去得了。”

当然，他没有想到，他刚溜进走廊，门就在他身后锁上了。他站在门外，手里拿着冰块，脑子里盘算着该怎么办。他最后觉得自己没有其他选择，所以扔掉冰块，到柜台上找年轻的女服务员。她直盯着他，

说：“先生，给你钥匙之前，我得看一下证明。”看，这就是特别权力，而且他们乐在其中！

谈判中，关键的问题是有时候人们有那么多特别权力，不论你是一个多高明的谈判对手，你都得输。所以，如果你必须得做出让步，不论做什么，你最好尽可能体面地做出让步。不要因为失去对方的好感而闷闷不乐，这没有什么意义——结果还是得做出让步。

我们有多少次在商店等退款，售货员跟我们说：“好吧，只此一次，我们没有这个惯例。”这意味着什么呢？如果你无论如何都得做出让步，你最好尽可能做得体面一些，给对方留下好感。

很多年前我做房地产经纪人的时候，我的公司在—个地方建了4套新住宅。在加利福尼亚，我们通常浇筑水泥板，我们刚刚干完，城建监察员来了，走过来说：“你们在干什么？”他随便问到。

这再明白不过了，他似乎也没有什么幽默感，所以我们只是回答：“我们在浇筑水泥板。”

“等我用铅锤测量—下，签了字你们再干。”他说。我们可以发誓他干的非常投入，看起来—定像警察执行公务。大家都跑前跑后想看鉴定卡。我们的担心越来越强烈，我们发现他做的没错，他在那里忙活，对我们有特别的权力。我们让—伙人拿着铁锹等候在那儿，挖开水泥板，以便检察员可以看清铅锤并签字。

关键问题是，不要对他的行动感到烦恼。谈判高手能够看清这种特别的权力，不要管它，然后进入到—个自己有控制权的领域。

信息权力

个人权力的最后—个因素是信息权力。分享信息形成—种契约，封闭信息可以威慑他人。大公司都擅长这种技巧。他们把信息封闭在管理

层，不让工人知道。并不是因为信息是机密，也不是因为它会带来什么危害，而是因为大公司知道把信息限定在管理层可以使他们有效地控制工人。

人类有一种了解周围情况的本能。我们充满好奇。你可以把一头奶牛放在田野里，它可以一生呆在那里，从来不想知道山那边怎么样。人类可以花费15亿美元在太空中放上哈博望远镜，坏的时候再花几十亿修理，因为我们得知道太空的情况。

封闭信息是很有威慑力的。你向购买委员会做了一个详细的陈述，然后他们对你说：“我们得商量商量，你能不能在走廊里等一等？我们商量好了再叫你。”你坐在走廊里肯定感觉不舒服，是不是？我们讨厌人们向我们封锁信息。

如果我们知道他们只是在跟我们耍花招，他们可能只是在那儿谈论人人都知道的足球比分，那他们就不会威慑我们。然而，他们知道把我们赶出房间，他们就有了心理优势。他们知道我们再走回房间的时候，我们的信心下降，他们的权力增大。识破他们的伎俩，他们就不能吓唬我们了。

所以，有八种要素给你控制买主的力量：

- 1.合法权力：你的头衔或你在市场中的地位。
- 2.报偿力：他认为你现在以及将来能给他报偿吗？
- 3.强制力：买主会觉得同你做生意可以少出问题吗？
- 4.虔敬力：给人一种信念坚定的感觉。这可以增加信任。
- 5.个人魅力：人格力量。

6.专业力量：买主相信你比他更了解产品吗？

7.特别权力：因为环境不同买主处于劣势吗？

8.信息权力：买主认为你掌握很多有价值的信息吗？

如果有可能，你花点时间在每个方面对自己做一些评价。不是你怎么看待自己，甚至也不是你本来的样子，而是你认为别人怎么看待你。你的买主怎么在这八个方面看你？给你自己在每个方面打一个分数，1分是最弱，10分是最强。把分数加起来，总分是80。如果你的分数在60以上，就是很不错的分数了，你就是个谈判高手了。你有权力，但是还给对方留有一定空间。

如果你的分数超过70，我想你同对方交往的时候太有威慑力了。

如果你的分数低于60，你有一些弱点。检查分数较低的要素，看看怎么样能提高10分。

看了这个单子，要记住这八个要素也是买主吓唬你让你觉得缺乏力量的因素。所以，下次你谈判的时候，如果觉得自己失去了控制力——他们开始吓唬你——看看哪个因素起作用。弄明白以后，可以帮助你寻找对策。

谈判高手尤其要注意下面四种重要的力量。四种力量结合其作用是巨大的。当这四种力量集合在一个人身上的时候，结果是让人难以置信的。这四个是：

1.合法权力：头衔的力量。

2.报偿力：报偿别人的力量。

3.虔敬力：坚定的价值观。

4.个人魅力：人格，表现出来的精神气质。

无论结果好坏，它们的力量是强大的。这是阿道夫·希特勒上个世纪30年代控制德国的力量。他不断强调头衔——元首！元首！元首！他不断强调报偿力，他不断对德国人民说：如果我们这么做，如果我们侵略捷克斯洛伐克和波兰，我们就会得到它们。独裁的虔诚力——我们永远不要背离这个目标。他还有催眠术式的个人魅力。他的演讲能让成千上万的人着迷。

它也是戴维·克里什控制德克萨斯的大卫教门徒的方式。他们对他们有如此大的控制力，以至于他们不仅想让他告诉他们住在哪里，想些什么，说些什么，而且甚至到了大多数人想让他告诉自己什么时候死。他告诉人们他是上帝，那是一个绝妙的头衔——不可能比这更绝妙了！他不断强调报偿力：“如果你们跟着我，你们就能上天堂，如果你们跟着他们，你们就得下地狱。”虔诚力：“我们不关心其他人怎么想，这是我们的信仰。”个人魅力：催眠的人格是所有狂热分子的招牌。

我敢保证，作为销售人员，如果你能很好地发展自己的这四种力量，你就比你的买主更有控制力。

在第三十六章，我将教你识别买主个性的类型，并教你如何以此来制定你的谈判策略。

第三十六章 了解买主的个性

这一章，我们继续讲如何对付谈判游戏中的对手。在三十五章，你了解了个人权力的问题。在这一章中，我将教你如何弄清买主的性格特点，改变你的谈判策略来适应它。我教你的体系是古希腊人多少个世纪以前创造出来的，是经过时间考验并被证明了的。然而，它可能同你学习的很多培训课程相冲突。我保证你参加过很多这样的课程，它交给你对买主的任何反对意见都给一个现成的答案。谈判高手知道对不同性格的买主要采取不同的做法。

这个体系基于两个层面。第一个层面是买主的果断性。从握手的坚定程度，他回答你问题的直白程度，他介绍自己姓名的方式，诸如此类的事情可以作出判断。果断的买主想单刀直入谈生意。他跟你握手，说：“来让我们看看你们的意见。”果断的买主会很快做出决定。“你要是打20%的折，我就要一卡车，15号以前运到，照管好货物。你看行不行？”不果断的人想花点时间了解你。他考虑的时间较长，所以习惯于慢慢做出决定。这样的人需要时间把问题好好想清楚。

谈判高手认为这是买卖成交的主要矛盾。如果你是一个做事果断的人，那个不果断、慢性子的人让你等得着急。你在想：“我们的意见他已经拿去一个月了，我给他打电话，他说还在考虑！老天爷，他要多少时间才能下决心？只是200000美元，又不是笔大买卖。”

如果你自己是个不果断、慢性子的人，就有可能怀疑很快做出决定的人。你说：“我把我的意见给了买主，她很快看了看，超不过三四分钟，就说：‘好，可以。’那家公司一定没有好的信誉！我们拿不到货款。那么快做决定是不正常的。”

第二个层面是买主的情感。这跟左脑和右脑的思维方式不同是一个道理。情感型、用右脑思维的人富于创造性，关心的是人。而非情感型

的左脑思维的人，黑是黑，白是白，关心的是物。观察买主说话的方式、待人的热情程度可以判断他是否是情感型的个性。

如果你把果断性和情感性两个层面结合起来，你就有了四种不同类型。

首先，果断性——非情感性的人，我称它为独断专行的性格。独断专行的买主通常对打进来的电话进行筛选。她的秘书在接通之前要了解是谁打来的电话，打电话有什么事。办公环境很正式，她有秘书接听电话，定约会，把你请进她的办公室（而不是离开她的办公室见你）。独断专行的人喜欢参加滑冰、潜水、飞行；她可能喜欢高尔夫球，但她不愿花那么长的时间参加。她整洁，有条理，经常穿得很体面。

对独断专行者，不要浪费时间跟她说闲话。你来提出自己的意见，不要聊天，如果你想谈谈昨晚的篮球比赛来套近乎，她会目光移开盯着别的地方。不要给独断专行者过多的信息，她会根据最必要的一些信息做出决定。如果你想用过分热情的陈述来分散她的注意力，她会觉得你像个骗子。你就等着她严格依据事实做出一个果断的决定吧。

第二个是果断——情感型的人，我称其为外向型。外向的买主友好而开放。他亲自接电话，不必对打进来的电话进行筛选。

如果你到他单位去，他往往在走廊见你，会领着你在他们公司转一圈。他走在公司里面，热情地跟每个人打招呼。他喜欢看篮球或足球比赛。他或许把家人的照片放在办公室，独断专行的人也许认为这样太不正式。

尽管他喜欢谈他的假期或打猎的情况，如果有人进办公室请示生意上的事，或者当着你的面接电话，他也会很快做出决定，

他是个热情友好的人，但他不怕对你说不。所以，他有人情味，但同时也很果断。他不是很有条理，他的办公桌或许很乱。他做事不持久，但他讨人喜欢，跟他在一起有意思。

你同一个外向的人打交道的时候，你摆出热情友善的姿态。要让他高兴，谈他的兴趣爱好。给他讲喜事或祸事，等待他根据他对你的项目的兴奋程度做出一个果断的决定。

第三个是不果断——情感型的人，我称之为随和的性格。这种人往往给自己设置障碍。他或许有一个没有顺序的电话号码簿，或许在前门挂上一个“请勿推销”的牌子。他或许住在同一所房子里很长时间，因为他同周围的人和事物建立了难以割舍的关系。

他或许开着一辆旧汽车，因为他怕同卖车的打交道，他怕被卖车的高压强迫。随和型的人不是企业家。他喜欢在大企业里搞管理，组织的形式使他不必做出果断的决定。他似乎没有什么时间管理意识。给他打电话约见他，他会告诉你什么时候来都行。他往往缺乏条理，因为他不能拒绝别人。请他参加委员会，他很难拒绝，所以他往往承担超过他能力的任务。他周围的环境温暖、舒适，因为他同生活中的一切，比如家、家具、汽车都建立了难以割舍的关系，不喜欢改变它们。你同随和的人相处的时候，要慢慢来，等到他相信你以后。向他证明你真的关心人。要当心，因为一点小事可能冒犯了他。不要对他施加压力，因为他不喜欢人家强迫他做出决定。你要知道得给他时间让他把问题想清楚，要等他觉得跟你在一起感觉舒服的时候。

第四种性格是不果断——非情感型的人，我称之为分析型的人。分析型的人大多可能有工程技术或财会的背景。她或许有恋物癖，周围到处是电脑、计算器和电话机。她是全州第一个在家里安传真机的人。她有强烈的好奇心，总在搜集信息，而且乐此不疲。给她看一本书，她就要弄清什么时候以及怎么印刷的。

在管理领域看到一个分析型的人是很有意思的。她认为通过处理大量的信息就可以驾御一切事情。分析型的人对时间要求很准时，你永远不会听她说：“我午饭前后到。”

她会说：“我12点15分到。”她对数字要求也非常精确，她不会告诉你说什么东西值100多块钱。她会告诉你它值114.16美元。她喜欢精确，所以你向她介绍自己产品的时候，要精确到小数点以后两位数。

对分析型的人，你要准确。问她今天是星期几，她会告诉你：“星期三，汤加岛不是，那里已经是星期四早上了。”她迷恋分析，什么都要画出图表。所以，她问你数字的时候，你要精确到分。把过程的每个细节讲清楚。要跟她套近乎，就谈谈她的兴趣，或许可以包括工程或计算机技术。

一旦你明白弄清买主性格类型并不难的时候，你就会发现自己开始怀疑在销售培训课上学到的很多东西。

例如，人们总在告诉你要热情，是不是？如果你不热情，怎么让买主对你的产品或服务热情？那么，热情对于外向的人而言是很有用的，因为他们容易感情用事，

对随和的人而言，也是很有效的，因为他对你的热情感到温暖。“你可以明显看到他舒服自在，所以那是个不错的主意。”

但是独断专行者拒绝热情。“不要给我设下虚伪的圈套。”她心里想：“给我我所需要的事实。”

你也无法告诉我说分析型的人会被热情所左右，只有觉得自己有了足够的信息以后她才做出决定。

我相信你在培训课程上学到的另外一个东西就是要主导谈话。买主问你一个问题，你就反问一个问题。

“你能30天内发货吗？”

“你们希望30天发货？”

“是蓝色的吗？”

“你们喜欢蓝色？”

“能给我留出90天的付款期限吗？”

“你们希望90天付款吗？”等等。

对分析型的人来说这是很可取的做法，因为她喜欢问题。她可以整天坐在那里问问题和回答问题。

对随和的人而言，也很有效，因为这是你关心她的标志。

但独断专行者问你问题的时候，她想要的是答复。她不喜欢玩文字游戏。

果断而外向的人也是如此，除非你直截了当或敞开心扉，不然他不会对你热情。他会迅速做出决定，但要基于事实基础。

你学到的另外一个内容是人们靠热情买东西，而不是逻辑，他们需要逻辑的惟一理由是给他们心血来潮做出的决定一个合理的理由。

对外向型的人确实如此，唐纳德·特拉普花几百万美元给特拉普塔的走廊铺上紫色的意大利大理石，是因为他喜欢那么干。

随和的人也是如此，因为情感变成为对你以及你的行为的一种温暖的感觉。

但是独断专行者不会为情绪花钱；他们花钱是因为能产生他们想要的回报。

分析型的人也不会因为情绪而做决定，当他们觉得所有数据都齐全的时候才会决定购买。

你要认识到，与那些在果断性和情感方面都与你不同的人交往是最为困难的。如果你是一个果断的——非情感型的独断专行者，你喜欢其他的独断专行者。他们严肃认真，你问他们一个问题，你就会得到一个答案。如果你想得到决定，你就会得到，而且他们会接受。你同一个不果断——情感型的随和的买主接触时，困难最大。你速战速决，不带情感色彩，而他们慢条斯理，带有感情色彩。

你给一个随和的买主推荐你的产品，你根本看不出有什么理由他不接受。很显然，与目前他的供货商相比，你可以以更低的价格提供更好的产品。所以，他应该回绝那个供应商，跟你做买卖。但他就不这么干。他心里想的是：“我跟你还不熟，我想跟感觉舒服的人做生意。先告诉我你会不会关心人，然后再告诉我你知道多少。”

相反，随和的人最难同你这样的独断专行者相处。对这种人而言你是那样古板、没有人情味。你似乎只关心生意，从来不关心人。所以，随和的人觉得跟你做生意不舒服。

如果你是一个果断——情感型外向的人，你喜欢其他外向的人。他们很有趣，随时都可能激动，由着性子做事。你同不果断——非情感型、分析型的人交往时会遇到困难。对你而言，分析似乎需要过多的信息。他们似乎太注重细节而看不到整体。在你看来，他们做起事来太谨小慎微，因为对他们而言精确是有些神圣的东西。

当一个分析型的人说：“你什么时候发货？”

他希望听见你说：“1月16日下午3点。”

他不希望听你说：“哦，大约1月中旬。”

当他说：“框涂多厚的油漆？”他不希望听见你说：“哦，我猜不薄也不厚。”他希望听见你精确到千分之一英寸。

相反，分析型的人认为你这种外向型的人太轻浮，太随和了，还没有真正了解你应该了解的信息你就转移了主题。

个性的差别

现在我们谈谈不同的个性如何交流。

独断专行者在谈判中就变成了巷战斗士，他在谈判中惟一的目标是赢，对他而言，赢意味着对方必须输，问题出在哪里呢？“世界存在的方式就是如此——不要浪费时间跟我讲那个乏味的双赢蠢话。我为什么要关心他们在谈判中的需要？那是他们来这里的目地，我希望他们努力争取得到他们想得到的东西，就像我努力争取我想得到的东西一样。”

也许你觉得这种巷战斗士是你最不愿意看到的买主，但是他们有他们的弱点和缺陷。他们的缺点是在谈判中过于纠缠一个问题，因为他们把谈判看成一种要么赢要么输的游戏，他们必须有一种评分的方法。这种人觉得，在谈判中赢你就意味着把你的价格砍到比现有的供应商更低的价格。所以，她纠缠于这个问题。认识到这点，你就发现，为了达到这个目标她愿意做一切让步。比如说你卖商品房，你有一个斗士的卖主，他打定主意比1千万少一分钱也不卖他的购物中心。如果你给他980万美元，他会拒绝，因为那样的话他觉得自己就输了。但是如果你给他1千万的价格，并要求付给他100万的现金，外加6%的利息，10年付清，他就会接受。如果考虑考虑金钱的时间价值，这比980万的

现金还要不划算，但他仍然会拒绝980万，因为这违背了他评价游戏输赢的原则。

巷战斗士的另外一个特点是，为了让自己感觉赢，他必须看到对方输。不要对他们讲双赢。相反，要跟他们血战到底，让他们看到他们给你带来多大的伤害。

外向型的人在谈判中就变成了女训导，经常盲目激动。这种人组织了一个垒球队，并且兴奋不已，热情冲天！对他而言，世界上就没有在星期二晚上不喜欢垒球的人。

女训导可能是那种人，整个谈判都要输了，却还没有意识到问题的存在。你会看到他们回到办公室，敲着桌子说：“他们跟着别的卖主跑了！他们怎么能这么对待我？那天夜里我跟他们喝酒一直喝到半夜。”

随和的人在谈判中就变成了调和者，在谈判中他们对输赢不太在乎，皆大欢喜才好。看巷战斗士和调和者谈判是很有意思的事情。巷战斗士要榨尽最后一毛钱，确信桌子上没有剩下一分钱为止。谈判结束的时候，调和者会对巷战斗士说：“现在你觉得值了？我不想占你的便宜。”

分析型的人在谈判中就变成了行政主管。这样的买主通常受过工程或财会方面的教育，所以只有什么东西都板上钉钉，各就各位，他们才觉得可以。他们不喜欢在谈判中推推拖拖，他们喜欢一切有条不紊，他们最喜欢说的话是：“这是原则。”

相反，性格外向——女训导型的人会说：“嘿，看呢！我们就差500块钱，所以，看在老天的份上，咱们一家一半，买卖成交。”

分析——主管型的人会说：“我知道我们就差500美元，实际上你在说我们一家一半，那就是说我们的分歧只是250美元？现在，我关心的是

原则问题。”

所以，如果你是一个分析型的人，当心，在谈判方式上不要太僵硬。

现在来看看这些不同的个性，看看他们的谈判风格与我希望的有什么不同，这就是双赢谈判。让我们看看这种谈判的要素。

谈判目标

独断专行者/巷战斗士的目标很明确。他的目标是胜利——此人计划在谈判中取胜。

外向/女训导型的人的目标是影响他人。他觉得让别人改变主意其乐无穷，他喜欢反驳对方的意见，目的只为看看自己是否能改变他们的思维。

随和/调和型的人的目标是妥协。他觉得如果他能让大家都同意某个意见，其他一切都没有问题。

分析/主管型的人的目标是在谈判中获得定单，他想让谈判在一个正式的程式中进行，在此程式中达成协议。

但是我所希望的是谈判高手的目标，双赢的目标，是双方最为明智的选择。

谈判关系

巷战斗士有一种恐吓人的倾向。他怀着敌意，他在暗示：“如果你不给我我想得到的东西，那你就没有好日子过，你也别想舒服。”

女训导个性的人试图通过激励对方来达到目的。哄那个人高兴就可以左右她了。

随和型的人想发展关系。他的哲学是：“如果我们彼此喜欢，我们就能意见一致。”

主管型的人根本不在乎关系，严格根据事实进行谈判。

双赢谈判的人知道如何把人和问题区别开来。把人们从彼此情感性的关系中拉回来，集中考虑谈判的问题。

四种类型的谈判风格

巷战斗士心狠手辣、飞扬跋扈。

女训导型的人感情用事。

随和型的人软弱（或许过于软弱）。

主管型的人不讲人情。

双赢谈判高手知道对人要宽容，对事要严格，他随和、友善、讨人喜欢，对谈判中的所有对手都礼貌相待，但他适可而止，集中精力解决问题。

个性缺陷

巷战斗士，主宰型的人格，往往钻牛角尖，一定要得到她想得到的东西，即使妥协对她更有利，她也决不让步。

女训导往往忽略对方，不敏感，注意不到谈判中出现的问题。

调和者太容易动摇。

主管型的人不灵活。

谈判方法

巷战斗士的目的就是对手的失败，只有别人输，他才觉得自己赢。

女训导想刺激别人，让他们改变主意。她相信，如果人们情绪激动，就会接受她的意见。

调和者接受损失。他的原理是如果他让步，对方就会有所回报。

主管型的人在谈判方式上过于僵硬。

双赢的谈判者知道如何创造一种谁也不输的选择。

所以，谈判过程中重要的是，双赢的谈判高手致力于让人们改变他们原来基于个性采取的立场，使他们关注问题本身。这是关键的一点，因为你们的立场可能非常不同，而利益可以是共同的。

让我们考察一下美苏之间关系的改变。40年来俄国人的立场一直是“同资本主义争论没有意义；只有他们占领了全世界，他们才肯罢休。为什么要跟他们谈判？”同样，我们美国人的看法是俄国人那么僵化，跟他们谈纯粹是浪费时间。自从赫鲁晓夫把鞋子踏在联合国桌子上的时候，我们就知道这一点。我们采取了同样强硬的立场。我们称他们为邪恶的帝国。

这就是双方采取的立场，40年来我们关注的就是立场问题。毫无疑问，在世界和平问题上我们有共同的利益，削减军费上我们也有共同利益，在成为共同的贸易伙伴上我们也有共同的利益。他们富产钛，我们高尔夫球俱乐部需要它，但是当我们只关注立场的时候，我们看不到这一点！

所以，谈判高手知道如何让人们改变他们的立场，使他们能集中考虑共同的利益问题。要达到这个目的，就要熟悉你买主的不同个性，了解他们处理问题的不同方法。尽管他们的立场可能与你完全不同，要

努力改变他们的立场，让他们把关注的焦点放在双方的共同利益之上。

第三十七章 双赢谈判

在结束《谈判制胜秘诀》这一课程之前，我们要更多地谈谈双赢谈判。不要企图控制买主或者诱使他们做他们本来不愿意做的事情。我相信你应该同买主共同努力，解决好你们的问题，找出一种双赢的解决方案。你可能会说：“罗杰，你显然不了解我做的那种买卖。我生活在一个狗咬狗损人利己的世界，我的买主都没有什么慈悲心肠，他们吞食亲子。在我们这个行业没有什么双赢的事情。很显然，我卖东西的时候，我尽可能要得到最高的价格，买主要得到最低的价格。我们到底怎么才能双赢？”

所以，让我们从最重要的问题开始：我们说的双赢，其意义是什么？真的意味着双方都赢吗？或者意味着双方都输了才公平？如果每一方都认为自己赢了而对方输了呢？——那还是双赢吗？

在你排除这些可能性以后，再深入地想一想。如果你拿着一个大定单离开了，你心里在想：“我赢了！如果买主是个更好的谈判高手我本来还可以把价格再降一点儿。”那情况又会是怎样呢？然而买主心里想是她赢了，如果你是一个更高明的谈判对手，她还可以给更高的价格。所以，你们双方都觉得自己赢了，而对方输了。这是双赢吗？是的，我相信是，如果你们一直有上面那种感觉的话。只要第二天早晨醒来，你们没有人想：“狗娘养的，我现在才明白他们干了什么。等我再看见他！”

这就是我为什么要强调做那些让对方觉得自己赢了的事情。比如，不要对第一次出价就一下子接受；要的要比你想要的多；假装吃惊；采取别人更容易接受的方式，等等。

除了让对方感觉赢了之外，还有四个基本原则值得注意。

原则一：不要把谈判局限在一个问题上

如果所有的问题都解决了，最后只剩下价格了，那一定是有赢有输。如果谈判桌上多留一些问题，你总能达成协议，使买主不会在乎在价格上做些让步，因为你可以回报一些别的东西。

有时候买主试图把你的产品纯粹当作商品本身，他们说：“我们是按吨买的。至于说明书，我们不在乎谁生产的，从哪里进的货。”他们企图把这笔买卖看成是就一个问题的谈判，企图说服你降价是惟一有意义的事情。遇到这种情况，你应该尽可能提出其他一些问题，比如发货，项目，包装，以便你能通过谈判这些条款达成交易，不要让人觉得只是一个问题的谈判。

在一个研讨会上，有个搞商品房销售的人来找我，他很激动，因为他有个合同差不多谈成了，现在有一年多了。他告诉我：“我们几乎成交了。实际上除了价格什么都谈好了，我们的分歧只是72000美元。”我吃了一惊，因为我知道现在只剩一个问题了，那肯定有一输一赢。尽管买卖谈成了，可他们还留下了麻烦。

幸好，谈判中有很多重要的因素，不只是一个问题。所以，双赢的谈判艺术要求你像拼拼图一样把那些因素拼起来，让双方都感觉自己赢了。

原则一：不要把谈判局限在一个问题上。尽管我们可以通过寻找在小问题上的共同点来解决僵局，使谈判顺利进行，如我在第三十三章教你的那样，但是你千万不要把谈判局限在一个问题上。

原则二：要知道人们不是为同样的东西而来的

我们都有一种倾向，认为对方是为要我们想要的东西而来的——对我们重要的，对他们也重要。这不一定。

销售人员容易落入的最大陷阱就是认为价格是谈判中压倒一切的首要问题。显然，还有其他因素对买主也很重要。你必须向他们保证你产品和服务的质量。他想知道你们是不是能给予管理上的监督，想知道你们在付款期限问题上的灵活性。你们公司有没有经济实力做他们的贸易伙伴？你们有没有训练良好、机动灵活的劳动力？只有你在这些要求上让买主满意了，也只有这个时候，价格才成为一个决定因素。

谈判双赢的第二个关键是：不要认为他们想要的就是你想要的。如果你这么猜想，那么你就会认为你在谈判中所做的对他们有利的东西，就是对你有害的事情。

只有你懂得人们在谈判中并非想得到同样的东西的时候，才能有双赢谈判。高超的谈判不只是得到你想得到的东西，而且还要关心他人得到他想得到的东西。你同买主谈判的时候，最强烈的想法不应该是：“我从他们那里得到什么？”而是：“我怎么才能在不损害自己利益的同时给他们些东西？”你给他们想要的东西的时候，他们就会给你你想得到的东西。

原则三：不要太贪心

不要企图卷走谈判桌上的最后一分钱。你可能觉得你胜利了，但是如果买主觉得你战胜了他，这对你有什么好处吗？

“鲍勃，刚才你说我们的原料你等着急用，可又找不到运货车，是吗？”

“是呀，你说这急人不急人，咱们的合同也签了，可货我却用不上。”

“你看这是什么，送货清单。我已经让我们公司的车把货送往你们的工厂了。”

“?!”

留在谈判桌上的最后一分钱捡起来是很昂贵的。所以，不要企图全都拿走，在谈判桌上留下一些东西，让对方觉得他也赢了。

原则四：把一些东西放回谈判桌

做一些额外的事情，你义务之外的事情。给买主一些附加的服务，给他们更多的关心，结果你会发现这额外的没有经过谈判的恩惠比谈判中所谈的一切事项意义都更为重大。

切记要点

不要把谈判局限在一个问题上。

不要认为帮助买主得到他想得到的东西，你就一定有所损失。你们要的不一定是同样的东西。糟糕的谈判对手试图强迫对方改变立场，而高明的谈判对手知道即使立场差别很大，双方的利益也可以是共同的，所以他们通过行动让对方改变立场，关注双方共同的利益。

不要太贪心。不要企图拿走谈判桌上的最后一分钱。

把一些东西放回到谈判桌上，给一些额外的优惠。

后记

让我留给你一个问题去思考。如果你理解这个简单问题的意义并把它当作你事业生涯的基石，你职业生涯的各个方面都将水到渠成。这里是我给你的一些建议：忘掉其他一切事情，集中精力把事情做好。

不要去忧虑怎么让老板给你加薪，而是集中精力把事情做好。

不要忧虑怎么被提升为销售经理，或者被派到更大的辖区去，而是集中精力把事情做好。

不要忧虑下个月怎么付账，而是集中精力把事情做好。

你怎么样才能把事情做得更好呢？想想怎样不折价就得到定单。想想怎么样让你的买家把他的全部而不是部分生意都给你。竭尽全力让买家相信你，以至于他们的行动要征求你的意见。把你的事情做好，使之成为你关注的核心，其他一切都将顺理成章。付账的钱会找上门来，你的销售经理会求你接管更大的辖区，你的上司会求你接受提升。当你一心一意要把事情做好的时候，其他一切都将成为自然而然的事情。

祝你在谈判中交好运，并且要记住：只有你卖掉了东西并且赢利，一切才成为可能。关于作者

罗杰·道森出生在英格兰，1962年移居美国。10年以后他成为美国公民。他曾担任加利福尼亚一家大房地产公司的总裁，1982年成为全职的作家和职业演说家。

罗杰·道森是加利福尼亚制胜谈判协会的创始人。他的南丁格尔—柯南特录音制品成为畅销的录音制品。他的几本书成为主要书社的首选书籍。

因为他在谈判、说服和决策及主题演讲等方面的专长而受到全北美诸多公司和协会的邀请。他的论坛罗杰·道森产品公司在全国范围内就销售、谈判、说服、决策和创造业绩等方面举办研讨会。